

Motivationsfaktorer inom rekryteringen i nyländska kommuner

**- en tvärsnittsstudie av arbetsplatsannonser och
kommunernas styrdokument**

Avhandling pro gradu
Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi
Statsvetenskap
Inriktningsalternativ Offentligt ledarskap
Åbo Akademi
Marie Westerholm 1800691
Handledare: Linnéa Henriksson
Våren 2020

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

| | |
|--|--|
| Ämne: Statsvetenskap, Offentligt ledarskap | |
| Författare: Marie Westerholm | |
| Arbetets titel: Motivationsfaktorer inom rekryteringen i nyländska kommuner - en tvärsnittsstudie av arbetsplatsannonser och kommunernas styrdokument | |
| Handledare: Linnéa Henriksson | |
| <p>Abstrakt:</p> <p>Enligt TE-centralens yrkesbarometer från september 2019 råder det i Finland brist på personal inom ett femtiotal yrken. Bland dessa finns socialarbetare, barnträdgårdslärare, logopeder, allmänläkare, sjukskötare, närvårdare, tandläkare, speciallärare och psykologer - yrkesmänniskor som behövs för att kommunerna ska kunna utföra sina lagstadgade uppgifter. Eftersom personalbrist råder inom många kommunala yrken och avgång genom pensionering i framtiden ökar, har kommunerna orsak att granska sin arbetsgivarimage samt vidta åtgärder för att trygga tillgången på kompetenta arbetssökande. Enligt Kevas pensionsprognos avgår cirka 60 procent av de kommunalt anställda med pension under de närmaste tjugo åren.</p> <p>Syftet med denna studie var att konstatera förekomst eller icke förekomst av ekonomiska eller andra typer av motivationsfaktorer i arbetsplatsannonser. Som teoretisk utgångspunkt togs avstamp i Frederick Herzbergs (1959) tvåfaktorsteori som identifierar hygienfaktorer som sänker arbetstagarens motivation ifall de är otillfredsställande och motivationsfaktorer som ifall de förekommer däremot höjer arbetsmotivationen.</p> <p>Frågeställningarna var följande: Förekommer motivationsfaktorer i de granskade arbetsplatsannonserna? Om motivationsfaktorer förekommer, vilka uttrycksformer tar de? Förekommer det kommunvisa skillnader i graden av förekomst av motivationsfaktorer i de granskade arbetsplatsannonserna? I texten föredras användningen av ordet lockelse istället för motivationsfaktor.</p> <p>Materialet utgjordes av arbetsplatsannonser från den 1.9.2019, annonser där personal söktes för tills vidare anställning till de nyländska kommunerna. Dessutom gav de nyländska kommunernas kommunstrategier samt publicerade personallapporter möjlighet att hitta eventuella samband mellan kommunala beslut på strateginivå och användningen av lockelser i arbetsplatsannonserna. Studien genomfördes som en genomskärningsstudie.</p> <p>Det visade sig att de lockelser som förekom var av ekonomiskt eller immateriellt slag som till exempel rekryteringstillägg eller utlovade arbetstidsarrangemang. Resultaten visade att användningen av lockelser av immateriell natur förekom oftare i nyländska kommuner med låg tätortsgrad eller befolkningstäthet. Samband mellan utskrivna strategiska mål i kommunernas strategidokument och förekomst av lockelser i de granskade arbetsplatsannonserna saknades däremot.</p> | |
| <p>Nyckelord: rekrytering, lönesättning, motivationsfaktor, kommunal sektor, Nyland</p> | |
| Datum: 27.2.2020 | |

Innehåll

| | |
|--|----|
| 1 Inledning | 5 |
| 1.1 Syfte och frågeställningar | 6 |
| 1.2 Centrala begrepp | 7 |
| 1.3 Disposition | 8 |
| 2 Om kommunen – ur ett nyländskt perspektiv | 10 |
| 2.1 Kommunens uppdrag | 10 |
| 2.2. Särdrag hos de nyländska kommunerna | 13 |
| 2.3 De nyländska kommunerna som arbetsgivare | 16 |
| 2.4 Personalbrist inom de nyländska kommunerna | 17 |
| 2.5 Anställningsprocessen inom kommunal förvaltning | 19 |
| 3 Lönestrukturen inom kommunal lönesättning | 21 |
| 3.1 Lönesättning inom kommunala sektorn | 21 |
| 3.2 Arbetsvärdering och uppgiftsrelaterad lön | 23 |
| 3.3 Erfarenhetstillägg | 25 |
| 3.4 Individuellt tillägg | 25 |
| 3.5 Resultatbonus inom kommunsektorn | 27 |
| 3.6 Andra avtalsenliga engångsarvoden, tillägg och ersättningar | 28 |
| 3.7 Genomsnittlig totallön i kommuner | 28 |
| 3.8 Alternativa belöningsformer | 29 |
| 4 Motivationsfaktorer | 32 |
| 4.1 Herzbergs tvåfaktorsteori | 32 |
| 4.2 Motivationsfaktorer som lockelser i arbetsplatsannonser | 33 |
| 4.3 Internationell ansats kring lön och motivation | 35 |
| 5 Upplägg och genomförande | 37 |
| 5.1 Forskningsdesign | 37 |
| 5.2 Datainsamlingsmetod | 39 |
| 5.3 Analysmetod | 43 |
| 5.4 Databearbetning | 45 |
| 5.5 Tolkning av empiri | 47 |
| 6 Resultat | 49 |
| 6.1 Olika former av lockelser | 49 |
| 6.2 Befolkningsmängd, befolkningstäthet eller tätortsgrad och sambandet med förekomst av lockelser | 53 |
| 6.3 Skillnader i användningen av lockelser vid rekryteringen inom olika sektorer | 57 |
| 6.4 Allmänt lockande beskrivningar | 60 |
| 6.5 Kommunstrategier och personalrapporter | 61 |
| 6.6. Arbetsplatsannonser utan lockelser | 65 |
| 7 Sammanfattning och diskussion | 66 |
| Källförteckning | 70 |

Figurförteckning

| | |
|---|----|
| Figur 1 Antalet lockelser i arbetsplatsannonser från Helsingfors stad | 56 |
| Figur 2 Antalet arbetsplatsannonser med ekonomiska lockelser, sektorsvis | 57 |
| Figur 3 Sektorsvis fördelning av arbetsplatsannonser enligt olika typer av ekonomiska lockelser | 58 |
| Figur 4 Antalet arbetsplatsannonser med immateriella lockelser, sektorsvis | 59 |
| Figur 5 Sektorsvis fördelning av arbetsplatsannonser enligt olika typer av immateriella lockelser | 59 |
| Figur 6 Antalet personalrapporter som innehöll beskrivningar kring personaltillgång eller personalbrist, rekrytering eller kring personalens belöningsformer..... | 63 |

Tabellförteckning

| | |
|--|----|
| Tabell 1 Nylands kommuner, befolkningsmängd och tätortsgrad 31.12.2018 | 15 |
| Tabell 2 Kommun, kommunnummer samt antalet arbetsplatsannonser 1.9.2019 | 40 |
| Tabell 3 Olika former av lockelser samt antal arbetsplatsannonser där dessa lockelser förekommer | 49 |
| Tabell 4 Nyländska kommuner som erbjuder sina anställda personalförmåner | 52 |
| Tabell 5 Korrelationsmatris som visar samband mellan andelen arbetsplatsannonser med ekonomiska eller immateriella lockelser samt egenskaper hos kommunen med Pearsons korrelationsmått..... | 54 |

1 Inledning

Under drygt 20 år som anställd inom social- och hälsovårdssektorn inom Helsingfors stad och Esbo stad har jag allt mera börjat fundera över vad som får människor att välja att stanna hos samma arbetsgivare medan andra ständigt väljer att byta arbetsplats. Även om jag har också långvariga kolleger har jag alltför ofta befunnit mig i en situation då jag som tillfällig förman ska rekrytera ny personal eller som kollega på gräsrotsnivå först får arbeta utan arbetspar en viss period för att sedan lära upp en ny kollega som kanske väljer att lämna sin anställning då något intressantare dyker upp. Eftersom personalen efter kommuninvånarna är det viktigaste kommunen har, har jag många gånger funderat över hur kommunen som arbetsgivare visar så litet intresse för sina anställda. Genom att belöna långvarigt anställda kunde personalomsättning minskas, kunskaps- och servicenivå upprätthållas och också kostnader bemästras. Även om en ekonomisk belöning är en extra utgift för arbetsgivaren har den med stor sannolikhet snabbt sparats in genom följder som god servicenivå eller större servicekvalitet samtidigt som en del av den belastning som nyrekryteringar innebär för personalen men också för kommuninvånarna kunde minskas.

Enligt TE-centralens yrkesbarometer från september 2019 råder det brist på personal inom ett femtiotal yrken. Inom top-15 finns socialarbetare, barnträdgårdslärare, logopeder, allmänläkare, sjukskötare, närvårdare, tandläkare, speciallärare och psykologer, yrkesmänniskor som ofta anställs av kommuner för att kommunerna ska kunna utföra sina lagstadgade uppgifter (ammattibarometri.fi). Eftersom personalbrist råder inom många kommunala yrken och pensioneringsavgången ökar i framtiden har kommunerna alla skäl att se över sin arbetsgivarimage samt vidta åtgärder för att trygga tillgången på kompetenta arbetssökande. Enligt Kevas pensionsprognos går cirka 60 procent av de kommunalt anställda i pension under de närmaste tjugo åren (KT Kuntatyöntajant, 2019). Kommunerna står inför utmaningen att hitta personal till de vakanta arbetsplatserna eftersom människonära arbeten inte hur som helst kan saneras bort eller skötas på alternativa sätt på distans från utlandet eller genom robotisering.

I kommunala arbetsplatsannonser har det under senare år börjar förekomma ord som *rekryteringsbonus* eller *engagemangstillägg* som innebär att en nyanställd har möjlighet att få tillägg till lönen i början på anställningen. Den som arbetat länge för samma kommunala

arbetsgivare har färre möjligheter till extra ekonomisk ersättning förutom de avtalsenliga tilläggen.

På större orter, men speciellt i Nyland, har personalen många möjligheter att byta arbetsgivare och det innebär att konkurrensen om personalen tidvis är hård. Pendlingsavståndet till närkommunerna är ofta överkomligt och inom flera kommunala branscher förekommer åtminstone tidvis personalbrist, vilket gör att tröskeln att byta arbetsgivare kan vara lägre än den skulle vara ifall utbudet av lediga arbetsplatser inom den egna branschen vore begränsat och arbetsvägen längre. Därför är olika belöningsystem eller andra motivationsfaktorer vid rekrytering speciellt aktuella i Nyland.

Förutom med lönemässiga motivationsfaktorer kan arbetsgivaren förbättra anställdas villkor genom att erbjuda till exempel flexibla arbetstider, skälig arbetsmängd, arbetshandledning eller möjlighet till vidareutbildning. Jag är intresserad av att genom granskning av arbetsplatsannonser kunna fastställa om kommuner redan i rekryteringsskedet erbjuder olika lockelser, ekonomiska eller andra, för att hitta personal. Genom en granskning av de nyländska kommunernas styrdokument som kommunstrategier eller personalberättelser kan som en genomskärningsstudie skapas en bild av i vilken mån kommunerna på strateginivå tagit ställning till användandet av motivationsfaktorer inom rekryteringen. I denna avhandling pro gradu beskrivs kommunal lönesättning samt användningen av olika lockelser inom rekryteringen ur den nyländska kommunens perspektiv.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna avhandling pro gradu är att konstatera förekomst eller icke förekomst av ekonomiska eller andra typer av motivationsfaktorer i arbetsplatsannonser. Frågeställningarna är:

Förekommer motivationsfaktorer i de granskade arbetsplatsannonserna?

Om motivationsfaktorer förekommer, vilka uttrycksformer tar de?

Finns det kommunvisa skillnader i graden av förekomst av motivationsfaktorer i de granskade arbetsplatsannonserna?

Med analysenheter menas de undersökningsobjekt som undersöks då frågeställningarna studeras. Den beroende variabeln beskriver variationen i den egenskap hos analysenheterna som önskas förklaras medan oberoende variabeln beskriver variationen i egenskaper hos analysenheterna som kan förklara variationen i den beroende variabeln (Esaiasson et al. 2012, 45 – 52).

I denna studie är själva motivationsfaktorn och dess olika uttrycksformer den beroende variabeln medan olika egenskaper hos kommunen som till exempel arbetskraftsbrist eller geografiskt läge är oberoende variabler. Analysenheter är kommuner samt arbetsplatsannonser och kommunernas styrdokument.

Genom att jämföra resultaten från analysen av arbetsplatsannonser med kommunernas styrdokument som kommunstrategi eller personalrapport finns en möjlighet att konstatera eventuella samband mellan användningen av lockelser i arbetsplatsannonser och kommunens beslut på strateginivå.

1.2 Centrala begrepp

För att underlätta läsningen definieras följande nyckelbegrepp närmare nedan: lönesättning, lönestruktur, engagemangstillägg, rekryteringstillägg, motivationsfaktor och kommunstrategi.

Lönesättning. Med lönesättning menas att bestämma lönen storlek, att bestämma hur stor lön den enskilda arbetstagaren eller gruppen av individer med samma arbetsuppgifter får, med andra ord fastställande av lönenivåer (OFR, 2019).

Lönestruktur. Med lönestruktur beskrivs hur lönesystemet är uppbyggt, hur lönerna fastställs genom lönesättning och lönernas inbördes förhållande till varandra. Lönestrukturen är närmare beskriven i branschvisa kollektivavtal (OFR, 2019).

Engagemangstillägg. I finskspråkiga medier har ord som *sitoutumislisä* eller *sitoutumispalkkio* börjat förekomma på senare år. I brist på officiell svenskspråkig översättning använder jag mig av ordet engagemangstillägg då jag avser en tidsbegränsad eller som engångsersättning betalad

ersättning åt en arbetstagare där utbetalningen är bunden till att arbetsförhållandet varat minst en viss på förhand bestämd tid. Som exempel på detta kan nämnas det engagemangstillägg som Tammerfors stad betalar åt socialarbetare i form av 800 euro för första året och 1000 euro för andra året anställningen fortgår (Sainio, 2019).

Rekryteringstillägg. Med rekryteringstillägg avses ett i regel tidsbegränsat lönetillägg där den anställda när anställningen inleds får extra ersättning som benämns som rekryteringstillägg. Rekryteringstillägg förekommer som term i olika kollektivavtal som AKTA, Allmänt kommunalt tjänste- och arbetskollektivavtal och LÄKTA, Det kommunala tjänstekollektivavtalet för läkare (KT Kommunarbetsgivarna, 2019b).

Motivationsfaktor. Med motivation avses enligt nationalencyklopedins definition en sammanfattande psykologisk term för de processer som sätter igång, upprätthåller och riktar beteende. I denna uppsats menas med motivationsfaktorer de olika faktorer som kan påverka arbetstagarens lojalitet till arbetsgivaren eller locka en arbetssökande att söka sig till en viss arbetsgivare. Parallellt med motivationsfaktor väljer jag att använda ordet lockelse, speciellt då jag i kapitel 5 och 6 beskriver studiens upplägg, genomförande och resultat.

Kommunstrategi. Med kommunstrategi avses i kommunallagens 37§ för kommunen beskriven skyldighet att ha en kommunstrategi i vilken fullmäktige beslutar om de långsiktiga målen för kommunens verksamhet och ekonomi (Kommunallag, 410/2015).

1.3 Disposition

Efter ett inledande kapitel där ämnet presenteras med avhandlingens pro gradu syfte och frågeställning, samt där centrala begrepp definieras, behandlar andra kapitlet kommunen ur ett nyländskt perspektiv. Kommunernas lagstadgade uppdrag kan räknas i hundratal och många kommuner tampas med utmaningar som gör det svårt att möta lagstiftarens krav. Kommunerna har en viktig roll också som arbetsgivare. Det totala antalet arbetsplatser i Nyland är cirka 784 000 stycken, fördelade på privata sektorn 63 %, offentliga sektorn 29 % och företagare 8 % (Uudenmaan liitto, 2019).

Efter ett inledande avsnitt om lönestrukturer inom kommunal lönesättning, presenteras lönesättningen inom kommunala sektorn samt tidigare forskning kring kommunal lönesättning i kapitel tre. Förutom lönemässiga faktorer kan arbetsgivaren belöna sina anställda med andra former av belöningar. Alternativa belöningsformer presenteras i kapitlet samt även några nyländska kommuners personalförmåner.

Eftersom även andra lockelser än lönemässiga sådana kan påverka arbetstagarens arbetstrivsel och villighet att binda sig till samma arbetsgivare för längre tid presenteras en motivationsteori, Herzbergs tvåfaktorteori, i kapitel fyra. I denna avhandling pro gradu har jag valt ett konkret sätt att närma mig ämnet genom presentation av miljön, de nyländska kommunerna, och strukturerna för lönesättning inom kommunen innan den teoretiska referensramen presenteras.

I kapitel fem presenteras studiens upplägg och genomförande där datamaterialet består av data från innehållsanalys av arbetsplatsannonser där de nyländska kommunerna söker personal för långvarig anställning 1.9.2019 samt dessa kommuners strategiska styrdokument.

I kapitel sex redogörs för studiens resultat medan kapitel sju ägnas åt sammanfattning och diskussion.

2 Om kommunen – ur ett nyländskt perspektiv

Finlands kommuner varierar stort i storlek från Sottunga med 91 invånare till Helsingfors med sina 648 042 invånare och står inför olika utmaningar vad gäller att balansera ekonomi eller locka personal (Kuntaliitto, 2019). Många kommunala uppgifter är lagstadgade och kommunerna kan därmed inte ensidigt minska sina utgifter genom att dra in verksamhetsområden. Kommunerna har ansvar för tjänster inom utbildning och dagvård, inom kultur-, ungdoms- och bibliotekstjänster, för stadsplanering och markanvändning, vatten- och energiproduktion, avfallshantering, miljötjänster, social och hälsovård samt för tjänster inom brand- och räddningsväsendet. (Valtiovarainministeriö, 2019).

2.1 Kommunens uppdrag

På uppdrag av finansministeriet har kommunernas lagstadgade uppgifter kartlagts genom enkäter till ministerierna. Undersökningen genomfördes första gången under sommaren 2012. Genom enkäten kartlades utöver de lagstadgade uppgifternas antal också lagstiftningens bindande verkan, innehållet i uppgifterna och tjänsterna, organiseringen av uppgifterna mellan staten och kommunen och i förhållande till andra eventuella serviceproducenter, möjligheterna att utveckla servicen och möjligheterna att avstå från uppgifterna eller lätta på dem. En jämförande studie gjordes under 2015 för att klarlägga om det föreligger skillnader i antalet uppgifter sedan den tidigare studien genomfördes och vilka effekter det förändrade antalet uppgifter har på kommunernas ekonomi. Ur rapporterna framgår att det inte är alldeles enkelt att tillförlitligt fastslå det totala antalet uppgifter kommunen har eftersom vissa uppgifter hade förbisetts i den första kartläggningen och resultatet därför inte är till alla delar jämförbart. Ur kartläggningarna framgick att antalet lagstadgade uppgifter år 2012 var 535 medan antalet var 610 år 2015. Social- och hälsovårdsministeriet ansvarar för största antalet uppgifter, år 2012 totalt 194 stycken (Hiironniemi, 2013 och Hiironniemi, 2015).

En av de uppgifter som tillkommit efter att den första kartläggningen av kommunernas lagstadgade uppgifter gjordes sommaren 2012, är den i kommunallagens 37§ beskrivna skyldigheten för kommunen att ha en kommunstrategi. (Hiironniemi 2015, 50). Kommunallagen 410/2015 trädde i kraft den 1 maj 2015, men skyldigheten att ha en

kommunstrategi tillämpas från ingången av mandattiden för det fullmäktige som valdes 2017. Enligt kommunallagen ska fullmäktige i kommunstrategin besluta om de långsiktiga målen för kommunens verksamhet och ekonomi. Dessutom ska i kommunstrategin tas hänsyn till främjandet av kommuninvånarnas välfärd, ordnandet och produktionen av tjänster, de mål för tjänsterna som sätts upp i lagar som gäller kommunernas uppgifter, kommunens ägarpolitik, kommunens personalpolitik, kommuninvånarnas möjligheter att delta och påverka, samt utvecklandet av livsmiljöns och områdets livskraft. Kommunstrategin ska grunda sig på en bedömning av nuläget i kommunen, samt beakta framtida förändringar i omvärlden och deras inverkan på fullgörandet av kommunens uppgifter. I kommunstrategin ska det också anges hur genomförandet av strategin utvärderas och följs upp (Kommunallag 410/2015, 37§, 145§, 147§).

Genom strategiarbetet kan kommunens beslutsfattare påverka kommunens utveckling i önskad riktning. Stefan Sjöblom (2011) beskriver hur samhället numera av olika skäl är mera svårstyr än under tidigare decennier. Då välfärdsnivån har ökat, har också de krav som ställs på det offentliga ökat. Den offentliga makten har olika styrmedel till sin hjälp som reglering, ekonomiska styrmedel och information. Ofta blir ändå samhällsstyrningen en blandning av olika styrsystem. Resultatstyrning kan ses som det dominerande ledningssystemet, men samtidigt finns inslag av normstyrning, resursstyrning ägarstyrning, programstyrning och informationsstyrning (Sjöblom 2011, 11 – 12, 76).

Sjöblom (2011) betonar att möjligheterna att utkräva ansvar påverkats av de nya organiserings- och styrformerna. Ansvar är rätt enkelt att utkräva inom en representativ demokrati där politikerna entydigt bär ansvaret genom politiskt fastställda målsättningar eller genom lagstiftningen. Det finns ändå en grundläggande konflikt mellan fria organisationsformer där de anställda har stor frihet till självständiga beslut, medan tydliga regler för ansvarsutkrävning ändå bör formuleras. Ur ett demokratiperspektiv bör medborgarna kunna utkräva ansvar av de styrande. Men också ur de anställdas synpunkt behövs klara regleringar om ansvarsfrågor, både inför medborgarna och klienterna men också inför den styrande nivån. Trots att politikerna har små möjligheter att organisera verksamheten i praktiken, har de ändå ett demokratiskt ansvar för verksamheten även om den reella makten kan sitta hos tjänstemännen i förvaltningen eller hos företagen som producerar servicen som kommunen tillhandahåller (Sjöblom 2011, 88 – 90). Kommunens strategiarbete är ett exempel på detta – i praktiken är det många gånger någon

eller några tjänstemän som utformar kommunstrategin eller personalberättelsen i praktiken medan det politiska ansvaret för innehållet kan utkrävas hos de folkvalda representanterna.

Inom Finlands 311 kommuner finns cirka 421 000 kommunalt anställda. På Kommunarbetsgivarnas hemsida finns statistikuppgifter enligt vilka de vanligaste yrkesbeteckningarna inom kommunala sektorn i storleksordning är sjukskötare, närvårdare, barnskötare, klasslärare, skolgångsbiträde, lokalvårdare, hälsovårdare, byråsekreterare, lektor i grundskolan, familjedagvårdare, socialarbetare, hälsocentralläkare, fysioterapeut, tandskötare, specialläkare, specialiserande läkare, städare, lantbruksavbytare och brandmän (KT Kuntatyönantajat, 2019). Gemensamt för alla ovan listade kommunala arbeten är att de är människonära och inte utan följder kan dras in eller skötas på andra sätt. Det går inte att spara hur mycket som helst inom till exempel skola eller omsorg utan att klasstorleken blir ohållbart stor eller antalet klienter eller patienter per närvårdare eller vårdande läkare blir ohanterligt. Vårdkvaliteten och personaltätheten var en av de centrala frågorna vid riksdagsvalet våren 2019 (Lindberg, 2019).

Kommunerna står inför utmaningen att hitta personal och erbjuda sådana arbetsförhållanden att personalens anställning blir långvarig samtidigt som ekonomin kan ställa krav på att minska resurserna för anställning. Alternativt kan kommunen välja att utlokalisera den verksamhet som kan produceras av någon annan och samtidigt i praktiken överlämna problemet att hitta tillräcklig kunnig personal åt dessa tjänsteproducenter. Då verksamhet utlokaliseras är ändå brukarna fortsättningsvis kommuninvånare vars servicekvalitet ska garanteras och därmed är ekvationen inte enkel även om kommunen skulle välja rollen som upphandlare och kvalitetsgranskare i högre grad än att välja att producera tjänsterna i egen regi.

För arbetstagaren men även för arbetsgivaren är arbetstagarens arbetshälsa av stor vikt. Ju fler tillgångar, resurser, arbetstagaren upplever att arbetet innehåller, desto kraftigare sug kan arbetet upplevas ha. Arbetstagarens arbetshälsa och arbetslivets längd kan påverkas på många sätt. Med tanke på arbetshälsan finns det många resurser i det kommunala arbetet. Resurser kan ses som de fysiska, psykiska, sociala eller organisatoriska inslag i arbetet som bidrar till att arbetets mål kan uppnås samtidigt som de uttalade krav som ställs på arbetstagarna inte upplevs som oöverstigliga utan motiverar arbetstagarna externt. Dessutom motiveras arbetstagarna internt av att uppleva självständighet, tillhörande och coping i arbetet. Dessa yttre och inre

motivationsfaktorer upprätthåller och ökar den upplevda känslan av sug i arbetet, medan arbetstagarnas arbetshälsa och arbetslivets längd kan påverkas (Hakanen, 2011, 49 - 51).

För den enskilda kommunen som arbetsgivare har imagen stor betydelse, ju bättre arbetsgivarimage, desto lättare att lyckas i rekryteringen av personal. Även redan anställdas engagemang för arbetsgivaren är större om kommunen lyckas skapa en positiv image (Pakarinen et al., 2012, 11). Eftersom grannkommuner många gånger konkurrerar om samma personal gäller det att lyfta den egna kommunens dragningskraft för att locka sökande. Kommunerna agerar inom givna ramar vad gäller lagstadgade uppgifter samt med de ekonomiska förutsättningar som skattefinansierad verksamhet ger. De begränsade ekonomiska ramarna innebär samtidigt att kommunerna som arbetsgivare inte nödvändigtvis enbart med ekonomiska lockelser kan sträva att hävda sig i konkurrensen om arbetskraft. Som arbetsgivare kan kommunen på andra än ekonomiska sätt visa uppskattning för sin personal. Sådana kan vara möjligheter till flexibla arbetstidsarrangeman, skälig arbetsmängd eller utformning av arbetsuppgifterna enligt arbetstagarnas specialkompetens.

2.2. Särdrag hos de nyländska kommunerna

Eftersom denna avhandling pro gradu begränsar sig geografiskt till landskapet Nyland är det skäl att kort beskriva hur Nyland ser ut. Landskapet Nyland består av 26 kommuner: Askola, Borgnäs, Borgå, Esbo, Grankulla, Hangö, Helsingfors, Hyvinge, Högfors, Ingå, Kervo, Kyrkslätt, Lappträsk, Lojo, Lovisa, Mäntsälä, Mörskom, Nurmijärvi, Pukkila, Raseborg, Sibbo, Sjundeå, Träskända, Tusby, Vanda och Vichtis. I Nyland bor cirka 1,7 miljoner människor vilket motsvarar 30 % av Finlands befolkning. Den årliga befolkningsökningen är cirka 1 % per år, år 2018 ökade Nylands befolkning med cirka 18 000 personer (Uudenmaan liitto, 2019).

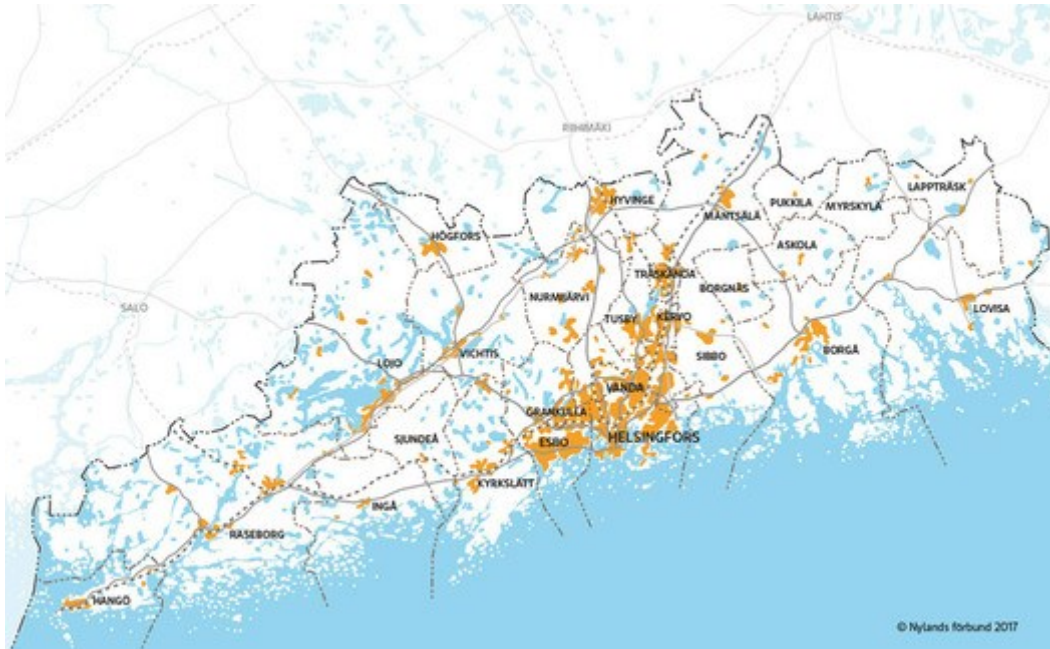


Bild 1 Karta över Nylands kommuner

(Nylands förbund 2019)

Även om kommunerna i Nyland geografiskt är utspridda över ett relativt litet område, ur hela Finlands perspektiv sett, mellan Hangö i väst och Lovisa i öst, skiljer de nyländska kommunerna sig åt på många punkter vad gäller faktorer som ekonomi, demografi och areal. Vissa kommuner är urbana städer medan andra är landskommuner. En del av de nyländska kommunerna är tillväxtkommuner medan andra är utflyttningkommuner. Av de nyländska kommunerna är Helsingfors störst med cirka 650 000 invånare medan Esbo har cirka 280 000 invånare och därmed är Finlands näst största stad. I Nyland hittas också små kommuner till invånarantalet sett. Mörsköv och Pukkila har cirka 2 000 invånare. Till arealen är Grankulla minst med sin yta på 6 kvadratkilometer. Gemensamt för de nyländska kommunerna är att avstånden i många fall är så korta att arbetspendling till en närkommun är möjlig. Därför har de nyländska kommunerna trots sina olikheter liknande utmaningar kring att locka personal, men också i att behålla den personal de har.

Tabell 1 Nylands kommuner, befolkningsmängd och tätortsgrad 31.12.2018

| Kommun | Befolkningsmängd | Tätortsgrad % | Befolkningstäthet, person/km ² |
|-------------------------|------------------|---------------|---|
| Askola | 4958 | 54,34 | 23,34 |
| Espoo - Esbo | 283632 | 99,42 | 908,12 |
| Hanko - Hangö | 8379 | 96,4 | 71,37 |
| Helsinki - Helsingfors | 648042 | 99,96 | 3024,7 |
| Hyvinkää - Hyvinge | 46504 | 93,66 | 144,12 |
| Inkoo - Ingå | 5403 | 42,24 | 15,44 |
| Järvenpää - Träskända | 43410 | 99,9 | 1156,37 |
| Karkkila - Högfors | 8778 | 85,68 | 36,22 |
| Kauniainen - Grankulla | 9615 | 100 | 1632,43 |
| Kerava - Kervo | 36254 | 99,83 | 1183,61 |
| Kirkkonummi - Kyrkslätt | 39262 | 89,44 | 107,21 |
| Lapinjärvi - Lappträsk | 2665 | 30,15 | 8,08 |
| Lohja- Lojo | 46296 | 83,01 | 49,3 |
| Loviisa - Lovisa | 14891 | 74,19 | 18,17 |
| Myrskylä - Mörskom | 1922 | 48,86 | 9,59 |
| Mäntsälä | 20686 | 73,28 | 35,62 |
| Nurmijärvi | 42665 | 87,78 | 117,9 |
| Pornainen - Borgnäs | 5068 | 66,86 | 34,59 |
| Porvoo - Borgå | 50262 | 84,7 | 76,8 |
| Pukkila | 1899 | 41,07 | 13,09 |
| Raasepori - Raseborg | 27592 | 78,11 | 24,03 |
| Sipoo - Sibbo | 20666 | 84,31 | 60,85 |
| Siuntio - Sjundeå | 6134 | 49,61 | 25,44 |
| Tuusula - Tusby | 38664 | 95,64 | 176,15 |
| Vantaa - Vanda | 228166 | 99,67 | 957,19 |
| Vihti - Vichtis | 29211 | 75,73 | 55,96 |

Källa: Statistikcentralen

Tätortsavgränsningen som Statistikcentralen använder sig av görs av Finlands miljöcentral. Som tätort definieras alla byggnadsgrupper med minst 200 invånare, där avståndet mellan byggnaderna i allmänhet inte överstiger 200 meter. I tabellen ovan avses med tätortsgrad andelen tätortsinvånare av kommunens befolkning. (Statistikcentralen 2019b). Med befolkningstäthet menas antalet invånare per kvadratkilometer. Som ur tabellen framgår kan Nyland kan i stor utsträckning beskrivas som Trängselfinland, största delen av befolkningen bor i tätort. Ändå ingår också i Nyland kommuner där majoriteten av befolkningen bor på landsbygden, kommuner som Pukkila, Mörskom, Lappträsk, Ingå och Sjundeå.

2.3 De nyländska kommunerna som arbetsgivare

Arbetsplatsernas antal i Nyland är 748 000, vilket motsvarar en tredjedel av alla arbetsplatser i Finland. Av de nyländska arbetsplatserna finns 29 % inom den offentliga sektorn. Sysselsättningsgraden är högre än i landet i genomsnitt, bland 15 – 64 åringar 74,3 % medan medeltalet för hela landet var 71,7 % år 2018 (Uudenmaan liitto, 2019).

I de nyländska kommunerna fanns 112 300 kommunalt anställda år 2018 (Kuntaliitto, 2019). Förutom det totala antalet anställda inom kommunsektorn är också personalomsättningen en faktor. Nyrekryteringar behövs av naturliga skäl för vikariat på grund av sjukdom eller moderskaps-, faderskaps-, föräldra- och vårdledighet och då personal slutar på grund av pensioneringar. Dessutom väljer en del av personalen att sluta av personliga skäl och rekryteringsbehov uppstår. Uppgifter över personalomsättning i de nyländska kommunerna hittas ur kommunernas personalrapporter. Personalomsättningen i Nylands tre största kommuner Helsingfors, Esbo och Vanda var år 2018 följande: Helsingfors rapporterar 6,85 % sammantaget, även om skillnader hittas mellan sektorerna med störst omsättning bland centraladministrationen och social- och hälsovårdssektorn (Helsingin kaupunki 2019). I Esbo var andelen fast anställd personal som avslutade sin anställning 6,5 %, vilket är en liten ökning (0,2 %) sedan senaste år (Espoon kaupunki 2019a, 9). Ur Vanda stads personalrapport framgår att personalomsättningen bland fast anställd personal var 8,2 %, en ökning om 1,4 % sedan året innan (Vantaan kaupunki 2019). Som jämförelse kan nämnas att Institutet för hälsa och välfärd har publicerat siffror över personalen inom social- och hälsovården i hela landet år 2014. Personalomsättningen inom sektorn var 11 % år 2014. Störst var personalomsättningen bland socialarbetarna, 13,5 % (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2015).

Kommuner kan välja att inte producera alla tjänster i egen regi och istället genom via servicesedelsystem eller offentligt upphandlingsförfarande erbjuda kommuninvånarna likvärdig service som produceras av en privat aktör. Då kommunen väljer att köpa tjänster av en privat aktör föregås avtalet i de flesta fall av ett offentligt upphandlingsförfarande eftersom de nationella tröskelvärden som lagen om offentlig upphandling och koncession avser, överstigs. Som exempel kan nämnas att tröskelvärdet för byggnadsentreprenader är 60 000 euro och social- och hälsovårdstjänster är 400 000 euro (Upphandling.fi). Inom kommunal verksamhet innebär dessa tröskelvärden att det endast i undantagsfall är möjligt att köpa tjänster utan upphandlingsförfarande. För att kommuninvånarnas servicenivå ska kunna garanteras

krävs att upphandlingsavtalet är detaljerat och innehåller sanktioner för den händelse att kvalitetsproblem uppdagas under avtalsperioden.

I brist på sammanställda uppgifter om i vilken grad olika kommuner använder sig av köpta tjänster kan genom exempel konstateras att utlokalisering förekommer inom olika sektorer. Esbo stad har valt att utlokalisera två av sina hälsocentraler till en privat aktör samt upphandlat största delen, 78 %, av boendeservicen för äldreomsorgen. Även inom handikappservicen och barnskyddet erbjuds servicen främst av privata aktörer (Espoon kaupunki 2019c). Också inom förskoleverksamheten är privata tjänsteproducenter ett bekant fenomen. I och med att kommuninvånarnas service till en del produceras av privata aktörer syns inte dessa aktörers arbetstagare i de nyländska kommunernas arbetsplatsannonser. Kommunernas uppgift i kontakten med dessa privata aktörer är i form av upphandlare, beslutsfattare om klient- och patientnära lösningar och som kvalitetsgranskare av den upphandlade verksamheten.

2.4 Personalbrist inom de nyländska kommunerna

Ett återkommande nyhetsämne är bristen på personal inom olika, ofta kommunala, sektorer. Ur svenskspråkigt nyländskt perspektiv har debatten under många år kretsat kring bristen på klasslärare och olika sätt att åtgärda problemet. Efter många om och men inleddes en klasslärarutbildning vid Helsingfors universitet med 40 studieplatser hösten 2016 som på sikt kan hjälpa till att trygga utbudet av formellt behöriga klasslärare. I svenskspråkiga medier rapporterades i augusti 2019 om bristen på personal till eftermiddagsklubbar som i värsta fall kan leda till att skolbarn blir utan ledd verksamhet på eftermiddagen (Österholm, 2019). Även bristen på formellt behöriga socialarbetare har lett till stora utmaningar för kommunerna eftersom endast formellt behöriga socialarbetare har de befogenheter som krävs för att utföra arbetet (Winberg, 2019). Även bristen på läkare, sjukskötare och närvårdare når nyhetströskeln med jämna mellanrum.

Eftersom Nylands tre största städer samtidigt står för största delen av de kommunala arbetsförhållandena i Nyland är det intressant att se hur städerna tagit ställning till eventuell personalbrist i sina personallapporter. Ur städernas personallapporter från 2018 framgår att det totala antalet anställda inom Helsingfors stad var 37 656, inom Esbo stad 14 282 och inom

Vanda stad 10 829. Antalet kommunalt anställda inom dessa tre nyländska städer utgör drygt 55 % av det totala antalet kommunalt anställda inom de nyländska kommunerna.

Helsingfors stads personalrapport från 2018 är uppbyggd kring enskilda anställdas personliga berättelser om sina arbeten. På flera ställen hittas ställningstaganden kring personalpolitik. Eftersom konkurrensen om kunnig arbetskraft hårdnar och staden vill ha ett gott rykte och vara en bra arbetsgivare också i framtiden har Helsingfors antagit utmaningen att utveckla sin arbetsgivarimage. Dessutom har stadsstyrelsen startat en långsiktig plan för löneutveckling som redan lett till löneförhöjningar inom vissa yrkesgrupper som barnträdgårdslärare, barnskötare och socialarbetare. Målet är att genom löneförhöjningarna säkra tillgången på kunnig arbetskraft och hålla lönerna konkurrenskraftiga (Helsingin kaupunki, 2019b, 4, 44).

Esbo stad betonar i sin personalrapport från 2018 att Esbo fortfarande uppfattas som en attraktiv arbetsgivare och redan anställda kan rekommendera sin arbetsgivare. De olika och intressanta arbeten som staden erbjuder är enligt rapporten stadens största tillgång. Tillgången på arbetskraft minskade något från år 2017 och Esbo stad står inför utmaningar att hitta personal till svenskspråkig förskoleverksamhet, undervisning och specialundervisning och finskspråkig specialundervisning. Dessutom märks bristen på tillgång till läkare inom social- och hälsovården, närvårdare till hemvården och socialarbetare (Espoon kaupunki, 2019b, 19 – 22).

Vanda stads personalrapport från 2018 beskriver en situation där antalet lediganslagna arbetstillfällen ökade med 27 % medan antalet ansökningar till dessa arbeten sjönk med 21 % sedan året innan. Brist på förskolelärare och socialarbetare betonas speciellt, även om antalet ansökningar från klasslärare, sjukskötare och socialhandledare också minskade. Genom att rekrytera på nya sätt genom aktiv användning av sociala medier, genom att förbättra synligheten och genom att lyfta upp lyckade insatser och positiv utveckling har Vanda stad gjort insatser för att påverka tillgången på arbetskraft (Vantaan kaupunki, 2019b. 10 - 11).

Eftersom de nyländska kommunerna redan på grund av sin storlek och sitt läge i förhållande till närmaste centralort har olika utgångslägen är det skäl att för jämförelsens skull se hur ett par litet mindre kommuner har tagit ställning till personalsituationen i sina personalrapporter. Det visar sig att de minsta nyländska kommunerna saknar skilda personalrapporter. Därför väljs Borgå stad och Sibbo kommun som representanter för mindre kommuner i denna jämförelse.

Inom Borgå stad arbetade 3568 personer under år 2018 och deras insats kan omvandlas i 2788,79 årsverken. Med årsverke avses att arbetsinsatsen är omräknad till heltid. Enligt Borgå stads personalrapport från 2018 är det främst den ökande takten av avgång genom pensioneringar som skapar utmaningar inom rekryteringen. Inom de närmaste åren beräknas årligen 100 – 120 personer avgå med pension, bland dem främst sekreterare, barnskötare, familjedagvårdare och tekniska experter (Porvoon kaupunki, 2019).

I Sibbo kommuns personalrapport från 2017 konstateras redan i inledningen att Sibbo kommun genom att arbeta aktivt med sin arbetsgivarimage har gjort insatser för att förbättra tillgången på arbetskraft. Speciellt byggnadstillsynsuppgifter, uppgifter inom sociala sektorn och behöriga svenskspråkiga lärare har varit svårt att rekrytera i tillräcklig mängd. Även inom småbarnspedagogiken saknas vikarier. Inom Sibbo kommun arbetade 1295 personer år 2017, vilket motsvarar 1 141,8 årsverken (Sipoon kunta, 2018).

Dessa fem personalrapporter ger en ögonblicksbild av att situationen inom alla sektorer inte är speciellt ljus, även om sektorer som inte nämns kan antas ha en bättre situation. De yrken som förekommer i rapporterna är alla människonära och samtidigt krävande. Då personal saknas måste kolleger ta större ansvar och där kan en ond cirkel börja. Att enbart öka utbildningsplatserna löser inte alla utmaningar – en stor utmaning är att få redan utbildad yrkespersonal att stanna hos sina kommunala arbetsgivare.

2.5 Anställningsprocessen inom kommunal förvaltning

Kommunalt anställda står i tjänsteförhållande eller arbetsavtalsförhållande till kommunen. Enligt kommunallagen sköts uppgifter i vilka offentlig makt utövas av personer i tjänsteförhållande (Kommunallag, 87§).

Rekryteringen till kommunala tjänsteavtal styrs av lagstiftning. Lagen om kommunala tjänsteinnehavare ger ramarna, även om vissa delar styrs också via annan lagstiftning eller allmänna kollektivavtal. Anställning i tjänsteförhållande förutsätter offentligt ansökningsförfarande och ansökningstiden är minst 14 kalenderdagar sedan tjänsteförhållandet har lediganslagits offentligt. I undantagsfall kan avvika från denna bestämmelse, till exempel

om det är frågan om anställning av en vikarie eller anställning för viss tid för ett tjänsteförhållande (Lag om kommunala tjänsteinnehavare, 4§).

I kommuner sköts den praktiska delen av rekryteringen på olika sätt. Den tilltänkta förmannen kan sköta hela processen med stöd av personalavdelningen och endast i tillsättningskedet blanda beslutande chef in i processen, i andra fall kan rekryteringen skötas från början till slut av en skild HR-avdelning eller av ledningen. Detta innebär också att innehållet, omfattningen och utformningen av arbetsplatsannonserna varierar också inom samma kommun.

Bland de som skriftligen sökt tjänsten före ansökningstidens utgång kan anställas en person som uppfyller behörighetsvillkoren för tjänsten (Lag om kommunala tjänsteinnehavare, 5§). Om en behörig sökande skulle lämna in sin ansökan efter att ansökningstiden gått ut kan hen inte väljas även om hen skulle ha de bästa meriter. Behörighetsvillkoren för tjänsteförhållande ska förutom de allmänna grunderna för anställning som anges i Finlands grundlag också uppfylla de särskilda behörighetskrav som tjänsten förutsätter (Lag om kommunala tjänsteinnehavare, 6§). Kommunen kan också välja att i annonsen betona särskilda färdigheter hos den sökande som till exempel språkkunskap, extra specialiseringsutbildningar eller viss typ av arbetserfarenhet och dessa i annonsen utannonserade önskemål kan i urvalsskedet ge kommunen möjlighet att välja en person med viss erfarenhet framom en annan då flera sökande har motsvarande krävd grundbehörighet för tjänsten.

Då urvalsprocessen är klar finns i lag också stiftat om den anställdes rätt till beslut om anställningen och riktlinjer för hur arbetsavtal ska göras upp och minimikraven för innehållet i detta. Lönebeloppet avtalas vanligtvis om i arbetsavtalet. I Finland finns ingen lag om minimilön, men lönebeloppet styrs vanligtvis av ett kollektivavtal eller ett anställningsavtal mellan arbetstagaren och arbetsgivaren. Lönen som betalas kan vara högre än den som föreskrivs om i kollektivavtalet för branschen (Paanetoja, 2017, 60). Under senare år har det i kommunala arbetsplatsannonser börjat förekomma ekonomiska lockelser som rekryteringstillägg eller engagemangstillägg för att locka sökande till sektorer med hög konkurrens om arbetskraft.

3 Lönestrukturen inom kommunal lönesättning

Arbetslagstiftningen bildar ramarna för arbetsförhållandena även om en del av villkoren är semidispositiva och därmed förhandlingsbara genom kollektivavtal eller lokala arbetsavtal (Paanetoja 2017, 60 – 61). Med lönestruktur avses hur en enskild arbetstagares lön är uppbyggd, med till exempel en uppgiftsrelaterad lön med olika tillägg.

Under de senaste årtiondena har lönesättning baserad på kollektivavtal utvecklats från att tidigare långt ha baserats på lönetabeller bundna till yrkestitel, utbildning, ålder, kön och arbetsförhållandets längd till att i allt högre grad vara bundna till arbetets svårighetsgrad, hur arbetet utförs och arbetstagarens kompetens. Denna nya form av lönestruktur är samtidigt ett medel för ledarskap där arbetsgivaren kan använda lönesättningen som ett strategiskt styrmedel för att utveckla arbetet i önskvärd riktning. Lönesättningen kan vara ett sätt att stödja arbetstagarens arbete i en sådan riktning att företagets mål och strategier uppnås. Brytningspunkten då lönesättningen i Finland förändrades från att ha grundat sig på lönetabeller till att i allt högre grad grunda sig på en bedömning av arbetets svårighetsgrad och en bedömning av hur arbetet utförs kan härröras till början av 1990-talet då metallindustrin som första sektor utvecklade metoder för utvärdering och poängsättning av arbetets svårighetsgrad (Murto, 2018, 21 – 25, 47 - 49).

Under 1990-talet utvecklades arbetsvärderingen också inom kommunsektorn i Finland. Arbetsmarknadsorganisationerna kom överens om att utveckla metoder för arbetsvärdering och under 1990-talet tillsattes flera arbetsgrupper kring frågan. I slutrapporten *Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen kunta-alalla* (1997) har resultaten sammanfattats som ett underlag för vidare utveckling av ett arbetsvärderingssystem för den kommunala sektorn. Under samma årtionde genomförde städer som Helsingfors, Esbo och Vanda egna projekt för arbetsvärdering. Sedan dess har arbetsvärdering blivit grunden för den uppgiftsrelaterade lönen också inom den offentliga sektorn.

3.1 Lönesättning inom kommunala sektorn

Lönesättningen inom den kommunala sektorn styrs av allmänna kommunala tjänste- och arbetskollektivavtal som omfattar alla löntagare i kommunerna och samkommunerna. Andelen

uppgiftsrelaterad lön och tilläggsdelar varierar mellan olika kommunala avtalsområden. Inom den kommunala sektorn består arbetstagarens inkomster till största delen av en uppgiftsrelaterad lön till skillnad från en del privata sektorer där en stor andel av lönen kan grunda sig på prestation. Då den uppgiftsrelaterade lönen fastställs utgår man från arbetets svårighetsgrad enligt vilken en arbetsvärdering görs. Individuella tillägg kan betalas utgående från den enskilda arbetstagarens arbetsprestation eller yrkesskicklighet. Dessutom betalas avtalsenliga tillägg som baseras på anställningstid och därmed arbetserfarenhet. Enligt arbetslagstiftningen betalas arbetstidsersättningar för arbetstid som anses obekvämt så som kvällsarbete, nattarbete, veckoslutsarbete, helgersättning, mertidsarbete, övertidsarbete och ersättning för beredskapstid. Syftet med arbetstidsregleringen är att skydda arbetstagarna från alltför lång och obekvämt arbetstid. Arbetstidslagen begränsar bland annat arbetstiden dagligen och veckovis samt reglerar minimilängden av vilopauserna mellan arbetsskift. Arbetstidslagen begränsar också mängden övertid som överstiger ordinarie arbetstid. Resultatbonus, vilket innebär en resultatbaserad belöning som betalas enligt prestation till en hel arbetsgemenskap eller yrkesgrupp, är inte lika allmän inom kommunala arbetsförhållanden som inom privat sektor, men förekommer (Paanetoja, 2017, 165, 172 – 185, KT Kommunarbetsgivarna, 2019c).

Tre fjärdedelar av de kommunala löntagarna omfattas av det allmänna kommunala tjänste- och arbetskollektivavtalet (AKTA) där de största personalgrupperna är personal inom socialvården, vårdpersonal inom hälsovården och personal inom småbarnsfostran. Undervisningspersonal, lärare, omfattas av tjänste- och arbetskollektivavtalet för undervisningspersonal (UKTA), läkare som arbetar vid kommuner och samkommuner omfattas av tjänstekollektivavtalet för läkare (LÄKTA) och teknisk personal av tjänste- och arbetskollektivavtalet för teknisk personal (TS). Dessutom finns arbetskollektivavtalet för timavlönade (TIM-AKA). Tjänste- och arbetskollektivavtalen för musiker omfattar musiker och kapellmästare vid stadsorkestrar och arbetskollektivavtalet för skådespelare omfattar skådespelare vid stadsteatrarna (KT Kommunarbetsgivarna, 2019a).

Till exempel i AKTA, Det allmänna kommunala tjänste- och arbetskollektivavtalet, avtalas i §6 om lönesättningen. Huvuddragen är att lönesystemet bygger på en uppgiftsrelaterad lön där det förutom erfarenhetstillägg också kan beviljas individuellt tillägg och resultatbonus. Dessutom kan arbetsgivaren betala engångsarvoden och andra tillägg och ersättningar som anges särskilt i AKTA (KT Kommunarbetsgivarna, 2019a). I praktiken har kommunen som arbetsgivare alla möjligheter att via lönesättningen öka kommunens dragningskraft och belöna

redan anställda genom olika lönetillägg. Eftersom många kommuner även dras med krav på att strama ekonomin är det en ständig balansgång – höja löner eller belöna enskilda anställda och genom dessa åtgärder bidra till att förbättra personalsituationen eller välja att betona åtgärder som balanserar ekonomin även om personalsituationen eventuellt lider som följd.

Statistikcentralen offentliggör årligen lönestatistik för kommunsektorn. Medianlönen för ordinarie arbetstid för heltidsanställda inom kommunsektorn var 2834 euro år 2018 medan den genomsnittliga lönen för ordinarie arbetstid var 3105 euro i månaden. Av de kommunalt anställda var 81 % kvinnor. Medianinkomsten för kommunalt anställda kvinnor var 2771 euro i månaden medan medianinkomsten för kommunalt anställda män var 3241 euro i månaden. Ur statistiken framgår löneuppgifter som grundlön och totallön, men orsaken till skillnader mellan grundlön och totallön framgår inte ur den publicerade uppgifterna. I totallönen kan ingå ersättningar för mertidsarbete eller övertidsersättningar som till exempel ersättning för jour som betalas åt läkare (Statistikcentralen, 2019). Ur statistiken kan inte utläsas i vilken grad rekryteringsbonus eller engagemangstillägg utbetalats.

3.2 Arbetsvärdering och uppgiftsrelaterad lön

Då den uppgiftsrelaterade lönen fastställs är det centralt att genom en arbetsvärdering fastställa hur krävande olika arbetsuppgifter är i förhållande till varandra. Olika metoder används för denna arbetsvärdering. De kan grunda sig på överenskommelser ur kollektivavtal, vara företagsbundna eller utföras av utomstående företag, men gemensamt är att grunden för arbetsvärderingen är arbetsuppgifternas svårighetsgrad. Arbetets svårighetsgrad bedöms ofta för en viss befattning i taget, men också metoder där arbetsuppgifterna värderas enligt svårighetsgrad och inordnas i en lönetabell förekommer. Arbetsvärdering kan också ske genom att arbetets svårighetsgrad värderas enligt olika kriterier som till exempel graden av ansvar arbetsuppgiften innebär. Efter att arbetsvärderingen gjorts kan olika uppgifters kravnivå jämföras sinsemellan och därmed inordnas i löneklasser (Murto, 2018, 58 – 59).

Då arbetsvärderingen genomförs är utgångsläget att olika arbeten har olika kravnivå och att arbetets kravnivå innehållsmässigt kan beskrivas och mätas. Väsentligt är att arbetstagar- och arbetsgivarparten kan nå en gemensam uppfattning om vad arbetets kravnivå innebär. Då

arbetstagarnas subjektiva uppfattning om arbetets kravnivå kan variera från person till person är det viktigt att arbetsvärderingen sker så objektivt som möjligt genom att använda olika mätare eller kriterier. Inom kommunsektorn utvecklades arbetsvärderingen under 1990-talet med målet att nå ett lönesystem där lönerna är rättvisa och samtidigt upplevs uppmuntrande. Utgångsläget var en grundtanke om lika lön för lika arbete även om kommunsektorn har stött på utmaningar då arbeten inom olika sektorer av verksamheten ska värderas och sektoröverskridande värderingskriterier inte alltid är passande för värdering av arbete av mycket olika karaktär (Turunen & Pasanen, 1997, 165 – 174).

I AKTA, Det allmänna kommunala tjänste- och arbetskollektivavtalet, avtalas om den uppgiftsrelaterade lönen i §9 enligt vilken grunden för fastställandet eller överenskommelsen av den uppgiftsrelaterade lönen för en tjänsteinnehavare eller arbetstagare i första hand är arbetets svårighetsgrad. Arbetets svårighetsgrad bestäms efter en arbetsvärdering som grundar sig på en uppgiftsbeskrivning som utarbetats i samarbete mellan arbetsgivaren och den anställda eller en representant för de anställda. Arbetsbeskrivningarna för olika uppgifter ska vara sinsemellan jämförbara så att uppgifterna kan värderas objektivt. Vid värderingen beaktas till exempel de kunskaper som behövs i arbetet, arbetets omfattning, arbetsmiljön samt kraven på samarbetsförmåga (KT Kommunarbetsgivarna, 2019b).

I UKTA, det kommunala tjänste- och arbetskollektivavtalet för undervisningspersonalen beskrivs bedömningen av arbetets svårighetsgrad i allmänna termer:

”Vid bedömningen av arbetets svårighetsgrad beaktas det kunnande som behövs i arbetet (kunskaper, färdigheter, omdöme), vilka verkningar arbetet har och vilket ansvar det innebär (omfattning, varaktighet, ledarskap och inverkan på verksamhetsförutsättningarna), vilken grad av samarbetsförmåga som behövs (växelverkan, social kompetens) samt arbetsmiljön, om inte den behöriga myndigheten beslutar tillämpa andra objektiva värderingsfaktorer som bestäms på förhand.”

Dessutom ska faktorer som utbildning, chefsställning, extra uppgifter och extra ansvar tas i beaktande i skapandet av värderingssystem på vilket den uppgiftsrelaterade lönen baseras (KT Kommunarbetsgivarna, 2019b).

3.3 Erfarenhetstillägg

Förutom den uppgiftsrelaterade lönen betalas i kollektivavtalen fastställda erfarenhetstillägg som baseras på arbetstagarens individuella egenskaper. Med erfarenhetstillägg avses tillägg som betalas på basis av hur länge arbetsförhållandet fortgått eller i vissa fall hur länge arbetstagaren arbetat med motsvarande uppgifter för en annan arbetsgivare inom motsvarande bransch (Murto, 2018, 63). Erfarenhetstillägget är ofta en viss procent av grundlönen som betalas efter en graderad skala efter vissa antal år.

Inom AKTA beräknas ett arbetserfarenhetstillägg som är 3 % efter 5 års anställning och 8 % av den uppgiftsrelaterade lönen efter anställning som varat minst 10 år. I TS, Kommunala tjänste- och arbetskollektivavtalet för teknisk personal, är avtalat om erfarenhetstillägg i form av ett branschtillägg som beräknas på den uppgiftsrelaterade lönen och utgör ett tillägg på 4 % efter 3 års anställning och 8 % efter 5 års anställning. Anställning inom motsvarande arbete tidigare kan tillgodoräknas. Inom UKTA, benämns erfarenhetstillägget som årsbundet tillägg för undervisningspersonal och tilläggets storlek varierar mellan olika undervisningssektorer. Som exempel kan här nämnas ämneslärare, klasslärare, speciallärare och timlärare i huvudsyssla i grundskolan som efter 5 år beviljas ett tillägg om 4 %, efter 8 år 4 %, efter 10 år 6%, efter 15 år 6 % och efter 20 år 6 % (KT Kommunarbetsgivarna, 2019b).

3.4 Individuellt tillägg

Med individuellt tillägg avses den del av lönen som är rörlig och baseras på arbetstagarens prestation i förhållande till vissa förutbestämda kriterier vars uppfyllande bedöms av förmannen med vissa mellanrum (Andersson-Stråberg et al., 2005, 94).

Jari Murto har undersökt 161 olika allmänbindande kollektivavtal för att få en uppfattning över hur standardiserad användningen av individuella lönetillägg är i Finland. Av de granskade avtalen konstaterades cirka 45 % innehålla individuella tillägg som baseras på en individuell bedömning av den anställdes arbetsprestation. I kollektivavtalen finns bestämmelser om hur stor andel av lönen det individuella tillägget kan utgöra samt hur ofta arbetsprestationen bör utvärderas. Förmannen är den som utför värderingen av arbetstagarens insats, medan kriterierna

för hur värderingen ska utföras kan finnas utskrivna i kollektivavtalet, vara företagsbundna eller vara en kombination av dessa två ytterligheter (Murto, 2018, 189 – 190).

Lena Granqvist (2007) konstaterar i en kommentar i tidskriften *Arbetsmarknad & Arbetsliv* att lokal lönesättning bidrar till att individens sociala kompetens förutom arbetsprestationen har betydelse för hur lönesamtalet utfaller. Därmed blir individuella faktorer allt viktigare för att förklara löneskillnader i ett system med individuell lönesättning. Teresia Andersson - Stråberg, Johnny Hellgren och Magnus Sverke (2005) har i samma tidskrift beskrivit en studie där de undersökt vilka faktorer som kan bidra till individers upplevelser av rättvisa i lönesättningsprocessen inom landstinget i Sverige. För att lönesystemet med individuell lönesättning ska kunna fungera som styrmedel med målsättningen ökad arbetsprestation, krävs att de anställda accepterar kriterierna för fördelningen av lönebeloppet och därmed kan uppleva att det finns en rättvisa i lönesättningsprocessen. Individens uppfattning om lönerättvisa grundas på hur principerna för lönesättning utvecklas och tillämpas, hurdan individens löneutveckling bli samt hur de anställda behandlas under tiden då lönesättningen är aktuell. Studien visade att bakgrundsfaktorer som arbetstagarnas personlighet, ålder eller anställningsform hade mindre betydelse för upplevelsen av lönerättvisa. Arbetsklimatet med tydliga målsättningar, god återkoppling på arbetsresultat, inflytande på det egna arbetet och tillräcklig kännedom om lönekriterierna bidrog till upplevelsen av lönerättvisa. Om arbetsbelastningen upplevdes för stor påverkade det upplevelsen av lönerättvisa negativt, ju högre arbetsbelastning individerna upplevde, desto mera orättvis upplevde de proceduren kring lönesättning, fördelningen av lönen och informationen om lönefrågor (Andersson-Stråberg 2005, Granqvist 2007).

Inom kommunsektorn finns i kollektivavtalen avtalat om möjligheten att bevilja individuella tillägg. Beslut om beviljandet av ett individuellt tillägg tas av arbetsgivaren efter en utvärdering av individens arbetsprestation. Det individuella tillägget kan beviljas som tidsbundet, men vanligare är att tillägget beviljas tills vidare. Individuella tillägg inom kommunsektorn utgör vanligen ingen stor del av totallönen. Enligt LÄKTA ska 3,5 % av den totala summan av de årliga uppgiftsrelaterade lönerna reserveras för individuella tillägg för läkare och tandläkare vid hälsocentraler. Storleken på det individuella tillägget som beviljas en enskild läkare beskrivs inte närmare (KT Kommunarbetsgivarna, 2019b).

3.5 Resultatbonus inom kommunsektorn

Resultatbonus är en belöning för arbetsgemenskapens gemensamma ansträngningar och resultat. Samtidigt kan ett resultatbonussystem bidra till att rikta de anställdas insatser mot ett önskvärt arbetsresultat och fungera som ett styrmedel i och med att vetskapen om en eventuell resultatbonus kan öka de anställdas motivation att nå ett uppställt mål (Johansson & Juutti, 1983, 20 – 25, 71 – 72).

Statistikcentralen samlar årligen in uppgifter över kommunala löneuppgifter, men publicerar endast uppgifter över genomsnittlig lön för ordinarie arbetstid, genomsnittlig grundlön och genomsnittlig totallön. Enligt överaktuarie H. Udd, Statistikcentralen (personlig kommunikation 29.8.2019) ingår i totallönen förutom lön för ordinarie arbetstid även ersättning för övrig arbetstid som övertids- och mertidsarbete, men inte uppgifter om resultatbonus. Statistikcentralen publicerar inte uppgifter över kommunsektorns resultatbonus, men Kommunarbetsgivarna har publicerat dessa.

Enligt kommunarbetsgivarnas lönestatistik betalade 25 arbetsgivare inom kommunsektorn resultatbonus till personalen i oktober 2018, vilket motsvarar 6 % av kommunerna. Resultatbonus omfattade cirka 27 000 personer, vilket motsvarar 5,6 % av personalen inom kommunsektorn. Resultatbonusarna var 0,21 % av lönesumman vilket innebär ett medeltal på 929€ per person och år (KT Kommunarbetsgivarna, 2019c).

Helsingfors stad är en av de kommunala arbetsgivare vars personal omfattas av ett resultatbonussystem. Enligt Helsingfors stads direktiv för resultatbonus är syftet med resultatbonussystemet att stödja uppnåendet av stadsstrategiska mål och andra viktiga resultatmål och uppmuntra till kontinuerlig utveckling av verksamheten. Systemet bidrar också till att motivera personalen att engagera sig. Stadsledningen beslutar årligen vilka tyngdpunktsområden som särskilt betonas. Summan som kan riktas till resultatbonusar är högst 4 % av den årliga lönesumman (Tulospalkkiojärjestelmä 2019 alkaen, 2 – 4).

3.6 Andra avtalsenliga engångsarvoden, tillägg och ersättningar

I AKTA, Det allmänna kommunala tjänste- och arbetskollektivavtalet, finns beskrivet tre olika typer av andra avtalsenliga engångsarvoden och tillägg och ersättningar; engångsarvoden, rekryteringstillägg och språktillägg.

Med engångsarvode avses en ersättning som kan betalas till en arbetstagare efter att arbetsgivaren ansett det motiverat. Ett engångsarvode fungerar som en belöning då arbetsgivaren vill belöna en enskild arbetstagare eller en hel arbetsgemenskap.

Rekryteringstillägg är tidsbegränsat och kan vara motiverat som ett sätt att locka sökande om det finns svårigheter att rekrytera personal. Ur arbetsavtalet eller ett särskilt beslut framgår hur länge rekryteringstillägget betalas och också grunderna för tillägget.

Språktillägg beviljas enligt grunden att den anställda utöver sitt modersmål behärskar det andra inhemska språket, samiska eller teckenspråk och i sitt arbete aktivt använder sig av dessa kunskaper. Arbetsgivaren avgör i vilka uppgifter språktillägget ska betalas, storleken på språktillägget och hur språkkunskaperna ska visas.

I TS och UKTA finns dessutom avtalat om fjärrortersättning som övergångsbestämmelser. I UKTA finns särskilda bestämmelser om stödundervisningsarvode, arvode för elevhandledning, arvode för skötsel av annan lärares timme utöver egen undervisning samt arvode för förhör av privatelev (KT Kommunarbetsgivarna, 2019b).

3.7 Genomsnittlig totallön i kommuner

Enligt lönestatistik från 2018 varierar den genomsnittliga totallönen väsentligt mellan olika avtalssektorer inom kommunen. I totallönen ingår lönen för regelbunden arbetstid samt tillägg som ersättningen för mertids- och övertidsarbete. Medan den genomsnittliga totallönen i kommunen är 3215€ är genomsnittslönen inom AKTA 2843€, UKTA 3878€, TS 3289€ och LÄKTA 7612€ (KT Kommunarbetsgivarna, 2019c).

3.8 Alternativa belöningsformer

Personal kan belönas på andra sätt än det som direkt syns på lönekvittot. Genom en väl vald belöningsstrategi kan arbetsgivaren locka rätt typ av anställda och samtidigt locka dem att stanna hos arbetsgivaren och att utföra sitt arbete med goda resultat. Inom privata sektorn har företagsledningen ett brett spektrum av belöningsformer till förfogande – få av dem används aktivt inom kommunerna.

Arbetsgivaren kan erbjuda sina anställda tillgång till fjällstugor, belöna med resor eller bonusprogram i form av optioner att köpa aktier i företaget. Bostadsförmån, bilförmån eller telefonförmån beskattas, men erbjuder ändå en form av belöning för den anställda. Arbetsgivaren kan erbjuda månadskort till kollektivtrafiken eller gratis parkeringsplats i anslutning till arbetet. Arbetsgivaren kan erbjuda sina anställda datorer eller andra tillbehör som behövs för att arbetstagaren lätt ska kunna utföra sina arbetsuppgifter på distans. Även om arbetsgivaren har en lagstadgad skyldighet att erbjuda sina anställda arbetshälsovårdstjänster kan arbetsgivaren välja att utöka dessa tjänster genom att ge tillgång till specialistsjukvård eller rehabilitering på arbetsgivarens bekostnad. Kultursedlar eller idrottssedlar har blivit allt vanligare och arbetsgivaren kan välja att erbjuda sådana till olika värden med beaktande av beskattningsregler. Lunchförmån är vanligt förekommande, men arbetsgivaren kan också bjuda på kaffet eller förse arbetsplatsens kylskåp med mellanmål. Förutom ovan nämnda materiella exempel kan arbetsgivaren välja att medvetet betona immateriella förmåner som flexibel arbetstid, möjlighet till deltidsarbete eller möjlighet att arbeta längre dagar som kompenseras genom extra sammanhållen ledighet. Då arbetstagaren upplever att arbetsgivaren är flexibel kan detta motivera arbetstagaren att vara lojal mot arbetsgivaren i sin tur. Arbetsgivaren kan välja att bekosta extra pensionsförsäkringar åt sina arbetstagare, en form av ekonomisk belöning som realiserar årtal eller årtionden senare (Hakonen, 2014, e-bok som saknar sidnummer).

Eftersom Nylands tre största städer samtidigt står för största delen av de kommunala arbetsförhållandena i Nyland är det informativt att granska hurdana personalförmåner dessa städer erbjuder sina anställda samtidigt som en redovisning för någon mindre nyländsk kommuns motsvarande utbud är på sin plats.

Helsingfors stad erbjuder sina anställda medlemskap i stadens personalkassa som kan erbjuda förmånliga krediter, möjlighet att ansöka om att få hyra en personalbostad, subventionerad

lunch på personalrestauranger, tillgång till arbetshälsovård till stöd för upprätthållandet av arbetshälsan, subventionerat pris på månadskort till kollektivtrafiken eller alternativt ett ekonomisk bidrag för inhandlandet av cykel, tillgång till citycyklarna, subventionerade entréavgifter till utvalda museer och simhallar samt tillgång till stadens personalklubbar. Helsingfors stad lyfter fram de goda semesterförmånerna inom kommunala sektorn och belönar anställda för långvarig tjänstgöring med extra semester eller ekonomisk belöning (Helsingin kaupunki, 2019a).

Esbo stad erbjuder sina anställda hjälp med att hitta bostad bland stadens hyresbostäder, bidrar ekonomiskt då anställda önskar fortbilda sig på egen tid, subventionerar månadsbiljetten för kollektivtrafik och subventionerar kostnaden för personallunchen. Genom motions- och kulturförmån via betalningsmedlet SporttiPassi kan den anställde årligen använda en förmån om 120euro medan inträdet till stadens simhallar är gratis. Personalhälsovården fokuserar på förebyggande arbete och genom att inom många sektorer tillämpa flexibla arbetstider stöder arbetsgivaren personalen i att hitta balans mellan arbetliv och fritid. Även Esbo stad lyfter de goda semesterförmånerna inom kommunsektorn. De anställda ges subventionerade användningsrättigheter till Microsofts program (Espoon kaupunki, 2019a).

Vanda stad erbjuder sina anställda hjälp att hitta bostad bland stadens personalbostäder, subventionerar biljettpriset inom kollektivtrafik, subventionerar kostnaden för personallunch samt erbjuder utökad arbetshälsovård i form av allmänläkartjänster vid behov. På fritiden kan den anställde utnyttja möjligheten att delta i olika motionsgrupper vars avgifter staden subventionerar för sina anställda. Dessutom erbjuds biljetter till nedsatt pris till kulturevenemang som opera, biograf och teater (Vantaan kaupunki, 2019b).

Vid en sökning efter personalförmåner eller motsvarande finskspråkiga term *henkilöstöedut* på de nyländska kommunernas hemsidor visar det sig att de minsta kommunerna Pukkila, Mörskom Lapträsk, Askola, Borgnäs, Ingå, Sjundeå, Hangö och Högfors inte har publicerat information om de anställdas personalförmåner på sina hemsidor. Detta kan betyda att dessa kommuner inte erbjuder sina anställda andra än avtalsenliga förmåner. Det är inte uteslutet att personalförmåner ändå förekommer också i dessa mindre kommuner. Den till invånarantalet minsta kommunen som listat sina personalförmåner på hemsidan är Grankulla stad med 9615 invånare. Grankulla stad erbjuder sina anställda en motiverande lönesättning som består av en konkurrenskraftig individuell lönedel, motivationstillägg och för dem som arbetar med

kundtjänst dessutom språktillägg. Även Grankulla erbjuder kultur- och motionstjänster via ePassi och personalbiljettförmån om 110 euro per år. Personalen kan ansöka om tjänstebostad och har avgiftsfri tillgång till stadens simhall. Lunchen i personalmatsalarna är subventionerad. Dessutom erbjuder Grankulla stad sina anställda premieledigheter vid lång anställningstid (Kauniainen 2019).

Också Sibbo kommun är en av de mindre kommunerna i Nyland, till invånarantalet sett. Sibbo kommun erbjuder sina anställda lunchförmån i form av subventionerad lunch i personalmatsalen, beaktar de anställdas behov av att hitta en balans mellan arbetet och fritiden genom att möjliggöra också deltid- och distansarbete, tillhandahåller moderna arbetsredskap och erbjuder också motions- och kulturförmån förutom möjlighet att delta i ledda motionsgrupper. Sibbo kommun har även ett antal personalbostäder för uthyrning (Sibbo kommun 2020).

4 Motivationsfaktorer

4.1 Herzbergs tvåfaktorsteori

Den grundläggande tanken ur behovsteoretiskt perspektiv är att mänskligt beteende kan vara åtminstone delvis påverkbart av yttre faktorer, men att människans beteende i ännu högre grad styrs av mänskliga behov (Ahl 2007). Frederick Herzberg presenterade i boken *The Motivation to Work* (1959) en teori som är känd som tvåfaktorsteorin eller motivation-hygienteorin där han myntade tanken att förhållanden på arbetsplatsen kan uppdelas i två grupper: hygienfaktorer som sänker arbetstagarens motivation ifall de är otillfredsställande och motivationsfaktorer som däremot ifall de förekommer höjer arbetsmotivationen. Teorin anses inspirerad av Abraham Maslows behovstrappa, behovshierarki eller behovspyramid från 1943, med skillnaden att Maslows teori beskrev människans behov som helhet, medan Herzberg koncentrerade sig på frågor kring arbete och arbetsmiljö. Herzberg byggde sin teori kring människans behov av att växa, att utvecklas, medan Maslows teori beskriver människans inneboende behov av självförverkligande (Ahl 2007).

Då faktorer som påverkade arbetstrivseln identifierades märkte Herzberg att vissa faktorer främst rörde omgivningen där arbetet utfördes (eng: "conditions that surround the doing of the job"). Dessa definierades som hygienfaktorer (eng: *hygiene factors*) och omfattar övervakning och ledarskap, mellanmänniska relationer, fysisk arbetsmiljö, lön, policy och administration, förmåner och säkerhet. Med motivationsfaktorer (eng: *motivators*) menar Herzberg faktorer som om de förekommer ökar motivationen hos arbetstagarna eftersom de ger individen en inre tillfredsställelse. Motivationsfaktorer är individens framgång, erkännande, arbetets innehåll, det ansvar arbetet innebär och möjligheten till avancemang (Herzberg, 1959, 113 – 119).

Herzberg och hans medarbetare intervjuade industriarbetare och bokförare inom olika företag i Pittsburg och identifierade faktorer som leder till positiva eller negativa attityder till arbetet. Även om arbetslivet idag inte motsvarar förhållandena 1959 är tvåfaktorsteorin ändå intressant och kan hjälpa förståelsen av vad som får personer att trivas med sitt arbete.

Abraham H. Maslow (1970) presenterar sin teori som '*a theory of human motivation*', en motivationsteori där människan har grundläggande fysiska behov som måste uppnås först för

att människan ska kunna sträva vidare mot nästa nivå som kallas trygghetsbehov, mot sociala behov, vidare mot behov av uppskattning för att slutligen kunna nå den femte nivån, den av självförverkligande. Även om arbetet i sig är ett medel att få de fysiska, trygghetsbehoven och de sociala behoven uppfyllda kan arbetet främst innebära ett sätt att nå nivå fyra i Maslows behovstrappa där behoven av uppskattning kan vara till exempel en strävan att uppnå tillräcklighet, kompetens, förtroende, status, berömmelse och erkännande (Maslow 1970, 35 – 51).

Niklas Hansen och Daniel Hermansson har beskrivit sin studie av fenomenet erkännande på en arbetsplats i syfte att genom djupintervjuer och observation öka förståelsen av själva erkännandeprocessen. Studien resulterar i en beskrivning av erkännandets yttrandeformer som kunde urskiljas som personbundna eller refererande till personens arbetsinsats. Erkännandets yttrandeformer kan vara i form av återkoppling, uppskattning, stöd, bekräftelse och socialt umgänge. Avsändaren av erkännandet kan vara ledningen, medarbetare, leverantörer eller kunder. Hansen och Hermansson beskriver att erkännande kan förmedlas på olika sätt; som informatoriskt erkännande där formen kan vara ord, kroppsspråk, via elektronisk media eller genom att personer erhåller ett större handlingsutrymme eller får erkännande i form av ökade resurser som lönepåslag. Som konsekvenser av erkännandet uppgavs ett högre upplevt välmående hos personalen och en högre motivation i arbetet (Hansen & Hermansson, 2013, 61 - 67).

Erkännande i olika former är varianter av motivationsfaktorer för den redan anställda. Eftersom kommunala arbetsförhållanden eller tjänster tillsätts efter en ansökningsprocess som innefattar arbetsplatsannonsering på kommunens nätsidor eller via tjänsten kuntarekry.fi och dessutom ibland i tidningar eller andra medier är utformningen av arbetsplatsannonsen av vikt för hur lockande kommunen visar sig vara i konkurrensen om potentiella sökande. Genom att redan i annonsen lyfta fram olika motivationsfaktorer kan kommunens dragningskraft ökas.

4.2 Motivationsfaktorer som lockelser i arbetsplatsannonser

Ur Herzbergs tvåfaktorteoriperspektiv kan det tänkas vara oväsentligt ifall en anställd får en ekonomisk bonus i anslutning till anställningen, en rekryteringsbonus, eller en bonus efter en viss tid som erkännande för att arbetsförhållandet fortgått en viss tid, en engagemangsbonus.

Detta eftersom lön som sådan enligt tvåfaktorsteorin räknas som en hygienfaktor och en löneökning endast kan motivera personen för en viss tid medan motivationsfaktorer som erkännande, ansvar och avancemangsmöjligheter i längden har större betydelse. Då en kommun söker personal kan rekryteringsbonusen eller engagemangsbonusen ändå innebära den avgörande faktorn då en arbetssökande väljer mellan olika alternativa arbetsgivare. Efter att anställningen har inletts har andra motivationsfaktorer med största sannolikhet större betydelse för hur länge en person väljer att stanna hos arbetsgivaren än en mindre löneökning. Hur långvarig en anställning blir kan också bero på egenskaper hos den anställda – vissa har större behov av långsiktighet och trygghet medan andra vågar söka sig nya vägar utan större reflektion eller rädsla för det okända.

Även om tvåfaktorsteorin har kritiserats för begreppsmässiga och metodologiska problem argumenterar Daniel A. Sachau i en artikel från 2007 för att tvåfaktorsteorin förtjänar sin plats ännu idag. Teorin kan bäst förstås som en allmän ram för att förstå upplevelsen av dubbelheten i känslor som tillfredsställelse och missnöje, lycka och olycka och därmed ha sin plats inom positiv psykologisk forskning. Tvåfaktorsteorin kan förklara sambandet mellan pengar och lycka och varför detta samband inte är linjärt. De som har sina grundläggande behov uppfyllda blir inte på längre sikt lyckligare av större ekonomisk kompensation. Genom att däremot erbjuda psykologiska tillväxtmöjligheter kan medarbetarnas egen motivation och upplevd arbetstillfredsställelse ökas på sikt (Sachau, 2007, 389 – 390).

Vid den kommande granskningen av arbetsplatsannonser visar det sig i vilken grad de nyländska kommunerna använt sig av olika motivationsfaktorer som lockelser i sin annonsering den 1.9.2019. Förutom lönemässiga lockelser torde arbetsinnehållsmässiga faktorer kunna urskiljas liksom faktorer som härrör sig till arbetstid och också skillnader mellan olika sektorer och yrkesgrupper kan komma fram. Då de berörda kommunernas styrdokument som kommunstrategi eller personalberättelse studeras kan dessutom konstateras ifall kommunerna redan på strateginivå tagit ställning till användandet av olika lockelser för att garantera tillströmningen av personal.

4.3 Internationell ansats kring lön och motivation

De komplexa relationerna mellan löner, motivation och prestation är aktuella vid lönesättning – hur mycket motiveras den anställda av den ekonomiska ersättning som utbetalas i form av lön och vilken är den optimala lönenivån för att garantera goda arbetsinsatser? Taylor och Taylor (2011) undersökte detta tema i en studie där målsättningen var att utveckla en modell för att fastställa förhållandet mellan löner, motivation och insats inom offentlig sektor. Materialet för studien var data från 15 olika länder i fyra världsdelar: Asien, Europa, Nordamerika och Oceanien. Antalet respondenter var närmare 10 000 heltidsanställda inom offentlig sektor. Det visade sig att offentligt anställda i många av de undersökta länderna hade uppnått en lönenivå som var bättre än motsvarande inom privat sektor och därmed underminerade myten om att offentligt anställda är underbetalda. Ett positivt samband hittades mellan lön och arbetsinsats, vilket stöds i annan litteratur kring motiverande lönesättning och arbetsinsats även inom offentlig sektor. Dessutom konstaterades god arbetsmotivation leda till önskvärda beteendemässiga konsekvenser som utföll i goda arbetsresultat. Även om samband mellan lönenivå, arbetsmotivation och arbetsinsats hittades konstaterades samtidigt studien ha begränsningar eftersom data från olika länder inte är fullständigt jämförbara på grund av att ländernas offentliga sektorer ser olika ut samtidigt som datamaterialet ansågs litet (Taylor & Taylor, 2011). Även det finländska systemet har sina särdrag och därför kan inte internationell forskning nödvändigtvis direkt appliceras på den finländska offentliga sektorn. Löneutvecklingen inom offentliga sektorn i Finland har traditionellt varit långsammare än inom privata sektorn, men har istället erbjudit anställningstrygghet och förmåner som goda semesterförmåner.

Ett annat perspektiv på temat arbetsinsats inom offentlig sektor är att välja en organisatorisk utgångspunkt då inverkan av bestraffningar eller belöningar på organisationens prestanda granskas. Brewer och Walker (2012) undersökte temat genom att i början av 2000-talet granska offentliga organisationer i England och där hurudan uppfattning chefer har om påståendet att begränsade möjligheter att påverka anställningar har en negativ inverkan på organisationens resultat. Den starka anställningstryggheten inom offentlig sektor har ansetts innebära begränsningar för organisationen och resultatlön har ansetts fungera dåligt inom offentlig sektor. Först undersöktes resultaten av personalbegränsningar på organisatoriska resultat på organisationsnivå; sedan jämfördes uppfattningar hos chefer i olika nivåer av organisationerna. Den övergripande slutsatsen från denna studie var att de offentliga organisationernas resultat

skadas av begränsningarna att vid behov kunna avsluta en dåligt presterande chefs anställningsförhållande. Belöningsarnas inverkan på organisationens resultat varierade från att ha ingen effekt till att ha en positiv effekt på resultatet. Även i denna studie konstaterar artikelförfattarna att forskningsresultaten är en produkt av miljön som studerats, i detta fall omständigheter hos engelska lokala myndigheter (Brewer & Walker, 2012). Finländsk verklighet är en annan, men även i Finland har offentliga sektorn traditionellt erbjudit god anställningstrygghet, även för mindre bra presterande individer.

Inställningen till hur viktig en bra ekonomisk ersättning för arbetsinsatsen är, hur viktig möjligheten till tillräcklig fritid är och hur stark arbetsmotivationen är kan också studeras med utgångspunkt i den anställdes ålder, kön samt karriärens längd, som en grupp forskare i USA har gjort genom att be personal vid olika rekreationsanläggningar svara på ett frågeformulär. De anställda grupperades enligt generation där den äldre kallades babyboomers och representanter för deras barn, generation X. Studien kan ge chefer bättre möjligheter att möta personal i olika ålder på rätt sätt. Resultaten visade att många är lojala mot sin arbetsgivare och anställningsförhållandena hade i medeltal räckt i 18 år. Den äldre generationen hade starka orsaker att stanna i arbetsförhållandet som till exempel uppnådda löneförmåner. Den yngre generationen som kallades generation X hade större tendenser att byta karriär än de äldre. Även denna studie är en produkt av miljön, denna gång USA och där specifikt rekreationsanläggningar (Tang et al., 2012). Ändå kan motsvarande lojalitet vara en generationsfråga också i andra delar av världen och vara en faktor att beakta vid rekryteringen.

Då denna avhandling pro gradu beskriver en finländsk verklighet med ytterligare begränsning genom att perspektivet är nyländskt är forskning utförd i andra miljöer och samhällsmodeller av mindre relevans och ägnas därför endast begränsat med utrymme.

5 Upplägg och genomförande

5.1 Forskningsdesign

Genom att analysera innehållet och utformningen av de arbetsplatsannonser som var lediganslagna den 1.9.2019 i de nyländska kommunerna ges förutsättningarna för att som en tvärsnittsstudie ta ställning till förekomst eller icke förekomst av ekonomiska eller andra typer av motivationsfaktorer i dessa annonser. Genom att systematiskt granska hur annonserna var utformade vid detta tillfälle ges möjlighet att ta ställning till hur vanligt förekommande användningen av olika lockelser är och att hitta skillnader i användandet av lockelser mellan olika kommuner.

Alan Bryman (2002) definierar tvärsnittsdesign som en metod där data från många fall samlas in vid en viss tidpunkt i syfte att komma fram till en uppsättning kvantitativa data med koppling till en eller flera variabler som sedan granskas i avsikt att kunna upptäcka mönster när det gäller olika slags samband (Bryman 2002, 56 – 64). Eftersom materialet som analyseras består av arbetsplatsannonser från Nylands 26 kommuner samt dessutom två samkommuner är antalet kommuner som är representerade i materialet rätt omfattande, även om kommunerna representerar endast en liten del av Finlands kommuner. Antalet arbetsplatsannonser uppgår till 576 stycken, vilket innebär att datamaterialet är omfattande. Ändå kan nackdelen med tvärsnittsdesign, att metoden endast beskriver en viss tidpunkt, inte förbises.

Anställandet av en person tills vidare är ett större åtagande för kommunen än anställandet av en vikarie och därmed är det naturligt att kommunen lägger mera energi på en annons där en fast anställd person söks än för att locka en vikarie. Därför ser jag det som motiverat att koncentrera mig på de anställningsförhållanden som lediganslås tills vidare eller som ordinarie tjänster.

Genom att utöka studien till en granskning av kommunernas kommunstrategi eller personalberättelse ur synvinkeln att reda ut i vilken grad kommunerna rapporterar svårigheter att hitta personal, vilka sektorer detta i så fall gäller samt hurdana strategier kommunerna valt för att locka personal, ifall sådana finns utskrivna, ges möjlighet att hitta eventuella samband mellan beslut på strateginivå samt användningen av lockelser i arbetsplatsannonserna. Dessutom kan eventuellt bakomliggande orsaker till användningen av dessa lockelser härledas.

På större orter, men speciellt i Nyland, har personalen många möjligheter att byta arbetsgivare och det innebär att konkurrensen om personalen tidvis är hård. Pendlingsavståndet till närkommunerna är ofta överkomligt och inom flera kommunala branscher förekommer åtminstone tidvis personalbrist, vilket gör att tröskeln att byta arbetsgivare kan vara lägre än den skulle vara ifall utbudet av lediga arbetsplatser inom egna branschen vore begränsat och arbetsvägen längre. Därför är olika belöningsystem eller andra motivationsfaktorer vid rekrytering speciellt aktuella i Nyland. Med dessa motiveringar uppbackas beslutet att begränsa studien till de nyländska kommunerna. En annan orsak till begränsningen är praktisk, - resursmässig. I detta sammanhang, avhandling pro gradu, finns inte möjligheter att granska en större mängd annonser och kommun- eller personalrapporter än de valda som utgörs av 576 arbetsplatsannonser och 26 kommuners och två samkommuners styrdokument.

Valet av tidpunkt för då arbetsplatsannonserna studeras, den 1.9.2019, motiveras med att semestertider i kommuner inte är lämpliga att välja eftersom antalet annonser i så fall kunde vara mindre än normalt. I september har arbetet inletts efter sommarsemesterssäsongen och antalet lediganslagna befattningar kan anses motsvara en normal situation. Det skulle vara intressant att ta reda på hur arbetsplatsannonser förändras över tid. Det är ändå en faktor som denna undersökning inte omfattar. Denna studie ger en ögonblicksbild av i vilken mån de nyländska kommunerna vid en viss tidpunkt använder sig av olika former av lockelser i sin arbetsplatsannonsering.

Då datamaterialet denna avhandling pro gradu baseras på är begränsat till ett visst geografiskt område, de nyländska kommunerna, och också är avgränsat vad gäller tidpunkt, begränsas samtidigt generaliserbarheten. Som Esaiasson et al. (2012) konstaterar får beslutet att gräva där man står, att studera fenomen i närmiljön ett pris när det gäller att generalisera resultaten. (Esaiasson et al. 2012, 155). Det är inte sannolikt att resultaten kan generaliseras till hela Finland eller ännu vidare, till kommunala branscher i de nordiska länderna. Ifall studien visar att de större kommunerna i Nyland tenderar att använda sig av lockelser i högre grad än mindre kommuner, är det däremot möjligt att kunna anta att motsvarande tendenser kan finnas i större städer på andra håll i Finland som till exempel i Tammerfors, Uleåborg eller Åbo som motsvarar Esbo och Vanda till befolkningsmängd och samtidigt fungerar som centralort i sina regioner på motsvarande sätt som städerna i huvudstadsregionen. På samma sätt kan, ifall studien visar att landsbygdskommuner i Nyland sällan använder sig av lockelser vid rekryteringen, resultatet

antas motsvara situationen på landsbygden också i andra delar av Finland. Som i avsnitt 2.2. beskrivs också i siffror är Nyland ett landskap som består av kommuner som har mycket varierande förhållanden, små kommunen, stora städer, landsbygd och tätorter. Nyland kan tänkas vara ett Finland i miniatyr och därmed kanske resultaten från denna studie kan spegla förhållanden som inte är alldeles främmande även på andra håll i landet.

De nyländska kommunerna har en rekryteringspolitik som med all sannolikhet inte förändras över en natt. Det är ändå omöjligt att med utgångspunkt i denna studie konstatera ifall kommunernas användning av olika former av lockelser inom rekryteringen förändras över tid. I allmänhet sker förändring långsamt. Som Peter Santesson-Wilson (2009) beskriver, möter en förändringsvillig politiker ofta på motstånd, ett motstånd som kan vara svårt att häva på grund av att det är lätt att fokus riktas mot de negativa följderna, uppoffringarna, som måste göras inför förändringen omedelbart, medan de positiva följderna av förändringen inte är självklara och vinsterna dessutom följer med en viss fördröjning (Erlingsson & Santesson – Wilson, 2009, 41). En avgörande förändring av yttre omständigheter kan påtvinga fram en förändring. Ifall en genomgripande reform av social- och hälsovården genomförs kan rekryteringen av personal övergå till större organisationer, landskap eller motsvarande. Då finns en möjlighet att en stor förändring inom personalrekryteringen genomförs med snabb tidtabell. Även diskussionen kring personalstyrkan inom äldreomsorgen och ett därpå följande plötsligt ökat rekryteringsbehov kan leda till att arbetsgivaren påtvingas kreativa lösningar för att trygga sin personaltillgång. Regeringens proposition RP 4/2020 rd behandlar temat.

5.2 Datainsamlingsmetod

I denna undersökning består materialet av arbetsplatsannonser som samlades in veckan som föregick den 1.9.2019 och en dubbelkontroll gjordes den 1.9.2019 för att få med alla annonser. Data söktes via de 26 nyländska kommunernas hemsidor som ofta ledde vidare till tjänsten kuntarekry.fi. Tjänsten kuntarekry.fi erbjöd alternativet att begränsa sökningen till tjänster eller befattningar som var lediganslagna tills vidare, vilket underlättade arbetet. De arbetsplatsannonser som hittades via kommunernas egna nätsidor innebar en manuell genomgång av alla annonser för att gallra ur dem som gällde tjänster eller befattningar som var lediganslagna tills vidare. Förutom dessa 26 kommuner var en del arbeten lediganslagna i

samkommuns namn. Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymä benämns med förkortningen Keusote. Keusote ansvarar sedan 1.1.2019 för arrangerandet och producerandet av social- och hälsovårdstjänster för de nyländska kommunerna Borgnäs Hyvinge, Mäntsälä, Nurmijärvi, Träskända, och Tusby. Perusturvakuntayhtymä Karviainen arrangerar och producerar social- och hälsovårdstjänster för medlemskommunerna Högfors och Vichtis.

I praktiken valde jag att kopiera arbetsplatsannonserna i sin helhet till ett elektroniskt dokument som jag sedan skrev ut i pappersform. Eftersom arbetsplatsannonserna finns sparade i elektronisk form finns möjlighet att genomföra dataanalys också genom att använda elektronisk genomsökning av materialet med hjälp av sökord, även om jag inte i detta skede har planerat att utnyttja denna möjlighet. Det totala antalet insamlade arbetsplansannonser blev 576 stycken. Som ur tabell 2 nedan framgår, utmärker sig Helsingfors stad genom att stå för 260 av det totala antalet lediganslagna befattningar. Esbo 86, Keusote 50 och Vanda med 47 annonser bildar en andra storleksmässig grupp medan övriga kommuner varierar mellan 0 och 19 lediganslagna befattningar.

Tabell 2 Kommun, kommunnummer samt antalet arbetsplatsannonser 1.9.2019

| Kommunnamn | kommun-nummer | antal annonser |
|-------------------------|----------------------|-----------------------|
| Askola | 018 | 1 |
| Espoo - Esbo | 049 | 86 |
| Hanko - Hangö | 078 | 2 |
| Helsinki - Helsingfors | 091 | 260 |
| Hyvinkää - Hyvinge | 106 | 2 |
| Inkoo - Ingå | 149 | 2 |
| Järvenpää - Träskända | 186 | 6 |
| Karkkila - Högfors | 224 | 1 |
| Kauniainen - Grankulla | 235 | 14 |
| Kerava - Kervo | 245 | 19 |
| Kirkkonummi - Kyrkslätt | 257 | 14 |
| Lapinjärvi - Lappträsk | 407 | 1 |
| Lohja- Lojo | 444 | 11 |
| Loviisa - Lovisa | 434 | 13 |
| Myrskylä - Mörskom | 504 | 0 |
| Mäntsälä | 505 | 1 |
| Nurmijärvi | 543 | 4 |
| Pornainen - Borgnäs | 611 | 0 |
| Porvoo - Borgå | 638 | 12 |
| Pukkila | 616 | 0 |
| Raasepori - Raseborg | 710 | 6 |

| | | |
|--|------|-----|
| Sipoo - Sibbo | 753 | 5 |
| Siuntio - Sjundea | 755 | 6 |
| Tuusula - Tusby | 858 | 6 |
| Vantaa - Vanda | 092 | 47 |
| Vihti - Vichtis | 927 | 6 |
| Keusote | 998* | 50 |
| Perusturvakuntayhtymä Karviainen | 999* | 1 |
| Lediganslagna befattningar, sammanlagt | | 576 |

*fiktivt kommunnummer

Studien utökas med en granskning av kommunernas kommunstrategier eller personalrapporter ur synvinkeln att reda ut i vilken grad kommunerna rapporterar svårigheter att hitta personal, vilka sektorer detta i så fall gäller samt hurdana strategier kommunerna valt för att locka personal, ifall sådana finns utskrivna. I de fall inget finns utskrivet är antagandet att kommunen på strateginivå inte tagit ställning till användningen av lockelser för att säkra personaltillgång. I praktiken kan det ha uppstått en praxis som inte grundar sig på strategisk styrning

Insamlingen av kommunstrategier eller personalrapporter gjordes genom en sökning via de nyländska kommunernas hemsidor samt de två samkommunernas hemsidor. I källförteckningen finns de nyländska kommunernas web-adresser listade. I de fall hemsidan inte innehåller information om kommunstrategi är antagandet att ett sådant dokument inte finns tillgängligt. Avsaknaden av elektroniskt tillgängliga aktuella kommunstrategier utesluter inte att dessa kan vara publicerade i annan form, till exempel finnas tillgängligt i pappersform på kommunkansliet eller motsvarande plats. I denna studie begränsas urvalet ändå till de dokument som finns tillgängliga i elektronisk form. Som sökord användes; *kuntastrategia* eller, *kommunstrategi*. I de fall sökningarna inte gav resultat gjordes ännu en sista sökning med sökorden *strategia* och *strategi*. Då en del kommuner i Nyland bildat samkommuner som hanterar och producerar social- och hälsovårdstjänster för medlemskommunernas invånare är det skäl att granska också dessa två samkommuner, Keusote och Perusturvakuntayhtymä Karviainen, styrdokument.

Samtliga nyländska kommuner uppfyller den i kommunallagen stiftade skyldigheten att kommunen ska ha en kommunstrategi. I kommunstrategin ska enligt kommunallagens 37§ hänsyn tas också till kommunens personalpolitik. Kommunstrategierna hittades enkelt eftersom dessa i samtliga fall fanns tillgängliga på kommunens hemsida. För att hitta personalrapporter krävdes en större ihärdighet. På kommunernas hemsidor användes sökord som

henkilöstöraportti, *henkilöstökertomus*, *personalberättelse* och *personalrapport*. Ifall sökningarna inte gav resultat letades vidare med sökorden *henkilöstö* och *personal*. Endast ett fåtal kommuner tillhandahåller en aktuell personalrapport på sin hemsida. De flesta personalrapporter hittades som bilaga till kommunfullmäktiges eller kommunstyrelsens mötesprotokoll. I denna studie hittades personalberättelser från år 2018 från 19 nyländska kommuner. Bland de 7 kommuner som inte hade publicerat någon särskild personalrapport var kommunens storlek en gemensam nämnare. Lappträsk, Mörskom, Pukkila, Borgnäs, Ingå, Sjundeå och Kervo representerar alla kommuner där invånarantalet är mindre än i Nyland i genomsnitt. Borgnäs hade behandlat personalrapporten från året 2018 vid kommunfullmäktiges möte 27.5.2019, men personalrapporten fanns inte tillgänglig som bilaga till mötesprotokollet.

De kommuner vars personalrapporter inte hittades saknar dessa dokument eller har valt att inte låta dessa vara tillgängliga elektroniskt. Kommunen kan också ha valt att redogöra för sin personalpolitik och personalsituationen på något annat sätt än genom en särskild årlig rapport. I anslutning till källförteckningen finns en lista över de nyländska kommunernas web-adresser, den ingång som användes då sökningen efter kommunstrategier och personalrapporter eller motsvarande gjordes.

Dessa ovan beskrivna datainsamlingsmetoder representerar två sätt att närma sig kunskap om de nyländska kommunernas användning av motivationsfaktorer inom rekryteringen. Eftersom de nyländska kommunerna åtminstone delvis konkurrerar om samma tillgängliga arbetskraft torde arbetsgivaren redan i rekryteringsskedet berätta om och marknadsföra de fördelar som en anställning hos kommunen ifråga skulle innebära. Detta sagt är det inte uteslutet att kommunen väljer att förbise att marknadsföra de fördelar som kommunen erbjuder en arbetssökande. Grundantagandet i denna studie är ändå att det är i arbetsgivarens intresse att berätta om de fördelar som finns och att de lockelser som kommunen som arbetsgivare kan erbjuda sina anställda därför bör synas i de granskade arbetsplatsannonserna.

Eftersom endast utformningen av arbetsplatsannonser kan ge en ensidig bild av de lockelser som förekommer eller inte beskriver hela bilden har avvägningen att utöka undersökningen till kommunens strategiska styrdokument gjorts. Kommunens styrdokument kan ge en bredare bild av graden av förekomst av lockelser, samt visa på vilka kommuner som på strateginivå tagit ställning till användningen av sådana i sina strävanden att trygga personaltillgången. Kommuns- eller stadsstrategin samt kommunens personalrapport eller motsvarande valdes som

granskningsobjekt. I kommunstrategin kan hittas övergripande strategier som anknyter till garanterandet av personaltillgång medan personalrapport eller motsvarande dokument antas redovisa för de åtgärder som kommunen i praktiken har valt för att locka personal.

Under utarbetandet av forskningsdesignen övervägdes alternativet att kontakta personalchefer i de nyländska kommunerna med intervjuförfrågning eller genom elektroniska enkäter. Alternativen övergavs eftersom svarsprocenten på dylika intervjuförfrågningar eller elektroniska enkäter vanligen blir för låg för att garantera tillräcklig validitet. Även möjligheten att be kommunalt anställda svara på en enkät om hurdana lockelser som har betydelse vid valet av framtida arbetsgivare övervägdes som ett datainsamlingsalternativ. Antagandet att svarsprocenten skulle bli låg gjorde att även detta alternativ övergavs.

5.3 Analysmetod

Esaiasson et al. (2012) beskriver kvantitativ innehållsanalys som ett användbart verktyg när svar på frågor om förekomsten av olika typer av innehållsmässiga kategorier i ett material studeras. Med innehållsanalys avses en undersökning av innehållet i någon form av material och kvantitativ innebär att undersökningen baseras på likvärdiga och därför jämförbara uppgifter om ett så stort antal analysenheter att uppgifterna kan uttryckas och analyseras med siffror (Esaiasson et al. 2012, 197).

Som fortsatt datainsamlingsmetod genomförs granskning, en innehållsanalys, av dessa insamlade arbetsplatsannonser och noteras olika motivationsfaktorer förekomst eller avsaknad av dessa. Arbetsplatsannonserna analyseras manuellt, en i taget. Vid en första genomgång söks lönemässiga faktorer. I vissa fall hänvisas till kollektivavtal, i vissa annonser finns lönen direkt angiven. I de fall andra än lönemässiga faktorer som rekryteringstillägg, personligt tillägg eller andra dylika ekonomiska belöningar utlovas noteras dessa. Herzberg definierade lön som en hygienfaktor, men i denna granskning ses lönetillägg i olika former som en faktor som kan ha betydelse då en arbetssökande väljer att erbjuda sina tjänster åt en potentiell arbetsgivare.

Vid en andra genomgång av arbetsplatsannonserna noterades andra än lönemässiga faktorer, faktorer som kan härledas till motivationsfaktorer enligt Herzbergs tvåfaktorteori (Herzberg,

1959, 113 – 119). Vid denna andra granskning noterades inte lockelser som kan likställas med hygienfaktorer enligt Herzbergs indelning, omständigheter som främst rör omgivningen där arbetet utförs. Detta motiveras med att utgångsläget kan anses vara att varje arbetsgivare erbjuder faktorer som moderna arbetsredskap och arbetsutrymmen, kompetenta kolleger och förmän samt lagstadgad arbetshälsovård, semesterar och möjlighet att delta i fortbildning. Vid granskningen noteras särskilt faktorer som kan definieras som motivationsfaktorer enligt Herzbergs indelning och som specifikt erbjuds den kommande anställda i den genom arbetsplatsannonserna lediganslagna befattningen. Exempel på sådana motivationsfaktorer kan vara att arbetsbilden kan utformas enligt den sökandes preferenser, att flexibel arbetstid erbjuds eller att arbetshandledning utlovas. En arbetsplatsannons utan information om lockelser utesluter naturligtvis inte att sådana skulle förekomma i praktiken, men om inget uttalas så utgår jag från att inga motivationsfaktorer förekommer i det aktuella fallet.

Jag väljer att konstatera också i vilken grad det förekommer annonser som saknar lockelser – i praktiken arbetsplatsannonser som endast listar krav som ställs på den arbetssökandes kvalifikationer och som inte beskriver vad arbetsgivaren kan erbjuda den arbetssökande i form av lönemässiga eller andra lockelser. För att kunna urskilja dessa arbetsplatsannonser valde jag att bilda en egen kategori där annonser som innehåller någon form av allmän marknadsförande text noteras. Sådana allmänna lockande beskrivningar kan beröra arbetsmiljön som moderna arbetsredskap, arbetsgemenskapen med beskrivningar av kollegernas trevlighet eller egenskaper hos kommunen som vacker natur eller goda trafikförbindelser.

Vid genomgången av kommunernas strategidokument samt personalrapporter genomfördes dokumenten elektroniskt med hjälp av sökord som *henkilöstövaje*, (*työvoiman*) *saatavuus*, *palkitseminen* och *rekrytointi* som kan översättas som personalbrist, personaltillgång, belöningar och rekrytering. De elektroniska sökningarna gjordes för att hitta de avsnitt som kunde ge svar på frågorna i vilken grad kommunerna rapporterar svårigheter att hitta personal, vilka sektorer detta i så fall gäller samt hurdana strategier kommunerna valt för att locka personal ifall sådana strategier finns utskrivna. Eftersom dokumenten i samtliga fall fanns tillgängliga på finska, valde jag dessa. I några fall fanns en svenskspråkig version men eftersom antalet dokument tillgängliga på svenska var så litet valde jag de finskspråkiga versionerna som underlag för denna studie.

5.4 Databearbetning

Som analysmetod använder jag mig av kvantitativ statistisk analys. Kommunerna har officiella kommunnummer som utnyttjas vid kodningen. Keusote och Perusturvakuntayhtymä Karviainen gavs i detta skede varsitt fiktivt 3-siffrigt nummer som inte motsvarar något offentligt kommunnummer men som underlättar dataanalysen genom att vara i samma storleksskala som kommunernas kommunnummer. Keusote fick nummer 998 och Perusturvakuntayhtymä Karviainen gavs nummer 999.

Varje enskild arbetsplatsannons kodas med ett individuellt nummer där kommunnumret bildar första delen och en löpande numrering som inleds med nummer 1 bildar andra delen. Till exempel annonserna från Helsingfors stad kodas med numren 091_1, 091_2 och så vidare till och med 091_260.

Eftersom en stor del av de 50 lediganslagna befattningarna i Keusote innehöll information om placeringsort skulle det för dessa befattningars del ha varit möjligt att sortera arbetsplatsannonserna enligt medlemskommun i stället för att välja att granska dem som en egen helhet. En del av befattningarna gällde dock uttalat arbeten där verksamhetsområdet var alla medlemskommuner i Keusote. De enskilda befattningar som innehöll information om placeringsort är ändå fortsättningsvis administrativt underställda Keusote. Därför valde jag att låta de två samkommunerna Keusote samt Perusturvakuntayhtymä Karviainen bilda egna grupper vid analysen.

Vid databearbetningen fästs stor vikt vid systematik ifråga om val av hur analysenheter ska kodas och hur dessa analysenheter ska tolkas. Genom kvantifieringen av textinnehållet i arbetsplatsannonserna möjliggörs statistisk beräkning som kan belysa trender eller avvikelser i materialet. Vid en systematisk genomgång av arbetsplatsannonserna noteras befattningen som är lediganslagen samt de lönemässiga lockelser som kan urskiljas ur texten. Dessutom noteras andra former av lockelser som erbjuds den anställde, lockelser som kan kategoriseras som en motivationsfaktor enligt Herzbergs tvåfaktorteori. I så hög grad som möjligt fästs uppmärksamhet vid att operationalisera variablerna så att variabeln kan ges dikotomiska värden som till exempel; flexibla arbetstider erbjuds = 1, flexibla arbetstider erbjuds inte = 0. På samma sätt ges variablerna i de granskade styrdokumentens värden som på motsvarande sätt möjliggör

statistiska beräkningar, till exempel personalbrist förekommer = 1, personalbrist nämn inte i det granskade dokumentet = 0 (Esaiasson et al. 2012, 71 – 73).

Göran Bergström och Kristina Boréus (2000) beskriver olika textanalytiska inriktningar inom samhällsvetenskap; innehållsanalys, argumentationsanalys, ide- och ideologianalys, lingvistisk textanalys samt diskursanalys. Då texten tolkas måste olika faktorer beaktas; själva texten, det sammanhang texten ingår i, avsändaren eller den som skrivit texten, mottagaren eller den texten är menad för samt uttolkaren alltså den som utför textanalysen. Bergström & Boréus erbjuder fyra tolkningsstrategier; en som relaterar texten till uttolkaren själv, en som relaterar texten till avsändaren, en som främst relaterar texten till mottagaren samt en strategi där texten relateras till det omgivande sammanhanget (Bergström & Boréus 2000, 19 – 21, 25). I arbetet med analys och kodning av innehållet i arbetsplatsannonserna samt kommunernas styrdokument är den textanalytiska inriktningen närmast innehållsanalytisk och tolkningsstrategin som väljs relaterar texten till avsändaren, kommunen, även om textanalysen av styrdokumentet med all sannolikhet kommer att påverkas av att texten läses som en del av det sammanhang avsnittet ingår i.

Målet med textanalysen är att kunna finna mönster i materialet och detta kan uppnås genom kvantifiering där förekomsten av olika motivationsfaktorer eller lockelser i de granskade arbetsplatsannonserna genom kodning omvandlas i en form som gör det möjligt att utföra statistiska beräkningar med hjälp av materialet (Bergström & Boréus 2000, 44 – 54). Risken med denna metod är att kodningen av materialet är arbetskrävande och inte enkelt kan göras om ifall några mönster under analysen av datamaterialet inte hittas.

Esaiasson et al. (2012) visar på tre olika sätt att närma sig begreppet validitet; överensstämmelse mellan teoretisk definition och operationell indikator, frånvaro av systematiska fel och att undersökningen mäter det som den påstår mäta. (Esaiasson et al. 2012, 57 – 65). I denna undersökning är det högst relevant att resonera kring huruvida förekomsten av olika lockelser eller motivationsfaktorer i arbetsplatsannonser faktiskt visar i vilken grad sådana förekommer i praktiken. Det är inte sagt att alla undersökta kommuner i sina arbetsplatsannonser valt att lyfta fram alla de fördelar de i praktiken erbjuder sina anställda. Endast arbetsplatsannonserna kan ge en alltför ensidig bild av verkligheten. Genom att utöka undersökningen till en granskning av kommunernas styrdokument kan validiteten ökas. Undersökningen visar i vilken grad det i det granskade arbetsplatsannonserna förekommer lockelser samt i vilken grad

kommunerna i sina styrdokument redovisar strategiska beslut om användandet av olika lockelser. Undersökningen kan inte ge svar på i vilken grad lockelser ändå förekommer i de granskade kommunerna, men där kommunerna av någon orsak valt att inte berätta om dessa i sina rekryteringsannonser.

Genom systematik vid textanalysen kan reliabiliteten påverkas. Ju större noggrannhet, desto större reliabilitet. Eftersom textanalysen utförs av en person, inte en dator, måste tolkningsaspekten tas i beaktande. Vid textanalys ingår en aspekt som kan benämnas den mänskliga faktorn och genom att vara möjligast noggrann och systematisk i undersökningens alla led kan feltolkningar minskas. Bergström & Boréus (2000) lyfter intersubjektivitet och intrasubjektivitet som olika aspekter av reliabilitet. Ifall en undersökning kan upprepas av olika personer med samma resultat är intersubjektiviteten god medan med intrasubjektivitet menas att en undersökning som upprepas av samma person når samma resultat vid olika tidpunkter (Bergström & Boréus 2000, 37). Ifall motsvarande material från samma kommuner och samkommuner skulle undersökas vid en annan tidpunkt finns en möjlighet att notera en eventuell utveckling vid användandet av motivationsfaktorer vid rekryteringen. Däremot kan det antas att olika faktorer påverkar personalsituationen och rekryteringsbehoven i Nyland jämfört med i andra delar av landet och eventuella resultat och slutsatser måste därför begränsas till det analyserade området, Nyland. Ifall studieobjektet skulle ha utgjorts av hela Finland eller av till exempel de 5 största städerna kunde utfallet vara ett annat, men eftersom begränsningen till Nyland är uttalad har studien målet att kunna uppnå god reliabilitet ifall en motsvarande studie skulle utföras vid en annan tidpunkt med motsvarande material.

5.5 Tolkning av empiri

Andersson-Stråberg et al. (2005) beskriver sin studie med syftet att ta reda på vilka faktorer som kan bidra till individers upplevelser av rättvisa i lönesättningsprocessen. Det empiriska underlaget för studien bestod av enkätdata och analysen gjordes med hjälp av multipel regressionsanalys. Bland resultaten märktes att kvinnor i högre grad än män upplever att lönesystemet är rättvist medan arbetsklimatet och särskilt återkoppling på lyckade arbetsresultat var särskilt viktiga för individens upplevelse av rättvisa i lönesättningsprocessen (Andersson-Stråberg et al. 2005, 93, 97, 100 - 104). Fördelen med regressions-analys är att den erbjuder

flexibilitet i och med att metoden lämpar sig för analys av olika typer av data samtidigt som det är möjligt att genom multivariat regressionsanalys kunna uppskatta effekterna av fler än en oberoende variablers inverkan på den beroende variabeln (Esaiasson et al. 2012, 381 – 386). I analysen av datamaterialet som denna avhandling pro gradu baseras på övervägdes regressionsanalys som en lämplig analysmetod för att påvisa eventuella mönster i det insamlade materialet. I praktiken kom jag att göra också regressionsanalyser, men valde att redovisa endast resultatet av korrelationsanalysen mellan variablerna. Korrelationskoefficienten som är ett mått på det linjära sambandet mellan två variabler och jag gjorde bivariata analyser – sambandsanalyser mellan två variabler i taget.

Som underlag för analysen samlades all data i ett dokument där varje arbetsplatsannons fick en egen rad medan olika faktorer i annonserna gavs dikotomiska värden och noterades i kolumner. Vid operationaliseringen av analysenheter beaktades grunduppgifter över de nyländska kommunerna som kommunens befolkningsmängd, befolkningstäthet och tätortsgrad. Ur statistikcentralens databaser kan ytterligare uppgifter som till exempel kommunvis demografisk försörjningskvot eller ackumulerat över- eller underskott hämtas (Statistikcentralens PxWeb databaser). Eftersom de olika former av lockelser som hittades i arbetsplatsannonserna noterades i skilda kolumner under arbetet fanns det möjlighet att ur materialet få fram information om hur vanligt förekommande olika typer av lockelser är, vilka kommuner som använder sig av olika typer av lockelser och vilka yrkesgrupper som är speciellt privilegierade.

Eftersom en del av de nyländska kommunerna inte råkade ha några lediganslagna befattningar eller mycket få sådana den 1.9.2019 kan inga slutsatser dras på basen av den delen av materialet. Alternativet att gruppera kommunerna enligt storlek eller geografi övervägdes. I nästa kapitel 6 där resultaten redovisas beskrivs närmare de fall då någon form av gruppering av kommunerna valts.

6 Resultat

I detta kapitel redovisas för de resultat som analysen av de insamlade arbetsplatsannonserna samt kommunstrategierna och personalrapporterna visade. Kapitlet är indelat i sex stycken där olika delar av resultaten redovisas.

6.1 Olika former av lockelser

I analysen av de 576 arbetsplatsannonserna hittades både lönemässiga lockelser och lockelser som kan beskrivas som annat än direkta lönetillägg, immateriella lockelser. I tabell 3 nedan visas som en sammanfattning i tabellform en uppräknig av de olika former av lockelser som upptäcktes vid granskningen.

Tabell 3 Olika former av lockelser samt antal arbetsplatsannonser där dessa lockelser förekommer

| Olika former av lockelser i de analyserade arbetsplatsannonserna | antal |
|---|-------|
| totalt antal arbetsplatsannonser | 576 |
| information om gällande arbetsavtal finns beskrivet i arbetsplatsannonsen | 521 |
| information om grundlön finns beskrivet i arbetsplatsannonsen | 337 |
| extra löneförmån utlovas i arbetsplatsannonsen | 43 |
| löneförmånen utbetalas som ett tillägg för reservperson | 2 |
| löneförmånen utbetalas som ett rekryteringstillägg | 9 |
| löneförmånen utbetalas som ett tillägg för ambulerande arbete | 4 |
| löneförmånen utbetalas som ett tillägg för arbetet som viceförman | 26 |
| löneförmånen utbetalas som ett personligt tillägg | 26 |
| lönen avtalas enligt skilt avtal eller efter löneönskemål | 11 |
| lönen baseras förutom på avtal på en bedömning av arbetets svårighetsgrad | 11 |
| lönetillägget utbetalas i form av en ersättning för kostnader för flytt | 4 |
| i arbetsplatsannonsen finns information om lockelse i annan än ekonomisk form | 541 |
| lockelsen gäller arbetstid | 41 |
| lockelsen gäller arbetstid | 8 |
| arbetshandledning är ordnad | 38 |
| i arbetsplatsannonsen hänvisas till kommunens personalförmåner | 273 |
| i arbetsplatsannonsen finns allmänt marknadsförande formuleringar | 540 |

I största delen av de granskade arbetsplatsannonserna beskrevs lönen genom en hänvisning till gällande kollektivavtal och i knappt 60 % av arbetsplatsannonserna fanns dessutom grundlönen för befattningen utskriven. I 43 fall utlovades dessutom en extra löneförmån som kunde ta sig olika uttryck. Rekryteringstillägg utlovades i 9 fall, det vill säga i 1,5 % av arbetsplatsannonserna. I 26 fall, 4,5 %, kunde den arbetssökande räkna med ett personligt tillägg. Ekonomisk ersättning som anknyter till arbetsuppgiften förekom i form av tillägg för arbetet som viceförmän inom småbarnspedagogiken samt för ambulerande arbete eller för arbetet som reservperson. I 11 fall, ca 2 %, hänvisades i arbetsplatsannonsen till att lönen avtalas skilt baserat på löneönskemål medan lika allmänt förekommande var att lönen förutom på kollektivavtal grundar sig på en bedömning av arbetets svårighetsgrad. I fyra arbetsplatsannonser hänvisades till att arbetsgivaren betalar en engångsersättning för flyttkostnader i de fall den arbetssökande väljer att flytta till orten från annan kommun än närmakommunerna som var definierade i arbetsplatsannonserna. Denna förmån, 1500€ som engångsersättning erbjöds av Vanda stad vid anställandet av lärare till finskspråkig småbarnspedagogik. Sammanfattande kan konstateras att ekonomiska lockelser i någon form erbjöds i 75 olika arbetsplatsannonser, vilket innebär 13 % av totala antalet 576.

I de 576 granskade arbetsplatsannonserna förekom i största delen, i 94 %, vackra formuleringar som beskrev kommunens läge, natur eller de goda arbetsförhållandena i allmänna ordalag. I 273 arbetsplatsannonser hänvisades till kommunens personalförmåner, antingen genom att dessa fanns beskrivna i sin helhet i texten eller genom en hänvisning i form av en länk till personalförmånerna på kommunens hemsida. Helsingfors stad med 260 granskade annonser hänvisade i 213 fall till stadens personalförmåner.

I en del av de granskade 576 arbetsplatsannonserna förekom andra former av lockelser än lönemässiga sådana eller lockelser i form av personalförmåner som erbjöds alla kommunens anställda på lika villkor. Dessa kan beskrivas som immateriella lockelser och erbjöds som arrangemang vad gäller arbetstid eller arbetets innehåll. I 41 fall, 7 %, beskrevs arbetstiden som flexibel eller erbjöds möjligheten att diskutera arbetstidsarrangemang efter den sökandes önskemål. I åtta arbetsplatsannonser, drygt 1 %, gavs möjlighet att diskutera arbetets innehåll eller betoningar på olika uppgifter enligt den sökandes kunnande eller önskemål. I 38 annonser, knappt 7 %, informerades om att arbetshandledning ordnas antingen som enskild arbetshandledning eller som arbetshandledning i grupp. Sammanfattande kan konstateras att

immateriella lockelser erbjöds i 77 olika arbetsplatsannonser, vilket innebär drygt 13 % av totala antalet 576.

Engagemangstillägg eller *sitoutumislisä* hittades inte i ett enda fall. Det är möjligt att det av slumpvisa orsaker inte råkade finnas en enda befattning med denna form av tillägg i det granskade materialet. Det är också möjligt att de nyländska kommunerna av någon anledning valt att sluta använda sig av denna lönemässiga lockelse eller valt att inte betona denna ekonomiska lockelse i själva arbetsplatsannonsen. Jag är medlem i en Facebookgrupp, *Sosiaalityön uraverkosto*, där antagningskriteriet är att ha rätt att utöva socialarbetaryrket som legitimerad yrkesutbildad person eller vara studerande för att bli socialarbetare och har uppnått i lag beskriven rätt att fungera som tillfällig vikare i socialarbetaryrket. Facebookgruppen har den 19 december 2019 2963 medlemmar, vilket innebär att knappt hälften av Finlands socialarbetare är medlemmar i gruppen. På basen av medlemmars inlägg i Facebookgruppen hade jag bildat mig uppfattningen att flera nyländska kommuner använder sig av engagemangstillägg för att locka nyanställda att förbinda sig för långvariga anställningar. Detta antagande kunde inte bekräftas genom analys av det material jag hade till mitt förfogande.

Rekryteringstillägg eller *rekrytointilisä* erbjöds i nio arbetsplatsannonser, två från Esbo och sju från Vanda. Gemensamt för dessa är att befattningen i samtliga fall gällde anställning som socialarbetare. Esbo stad sökte socialarbetare till uppgifter inom barnskyddet och utlovar i annonsen att rekryteringstillägg kan diskuteras ifall sökande uppvisar stark arbetserfarenhet av motsvarande arbetsuppgifter. Vanda stad sökte i fyra fall socialarbetare till uppgifter inom barnskyddet, i två fall socialarbetare till uppgifter inom familjearbete och i ett fall en ledare till ungdomscentralen Nuppi. Vanda stad erbjöd i sina annonser i dessa sju fall ett rekryteringstillägg som omfattar 150€ i månaden. Ur en av annonserna framgår att rekryteringstillägget är tidsbundet till den 30.6.2020, information som saknas i övriga sex annonser. Rekryteringstillägg är till sin karaktär en bonus som beviljas i början på anställningen. Därför kan antas att de rekryteringstillägg som Esbo och Vanda betalar inte är av fortlöpande form. Även om information om tidsbundenhet framgår ur endast en av dessa nio annonser, kan antas att tillägget inte är tidsbundet i något av fallen – i så fall skulle tillägget benämnas som personligt tillägg eller förhöjd uppgiftsbaserad lön.

I tabell 4 nedan listas de nyländska kommuner som i sina arbetsplatsannonser beskrev eller åtminstone hänvisade till att kommunen erbjuder sina anställda personalförmåner. Som tidigare

redovisats för i avsnitt 3.8 är omfattningen av personalförmånerna i de nyländska kommuner där sådana förekommer av varierande omfattning och slag.

Tabell 4 Nyländska kommuner som erbjuder sina anställda personalförmåner

| Kommun | Antal arbetsplatsannonser | Antal arbetsplatsannonser med konstaterande om personalförmåner | Procent |
|-------------|---------------------------|---|---------|
| Esbo | 86 | 31 | 36 % |
| Grankulla | 14 | 14 | 100 % |
| Helsingfors | 260 | 212 | 82 % |
| Ingå | 2 | 2 | 100 % |
| Keusote | 50 | 2 | 4 % |
| Mäntsälä | 1 | 1 | 100 % |
| Sibbo | 5 | 1 | 20 % |
| Vanda | 46 | 10 | 22 % |

Ur de granskade arbetsplatsannonserna framgår att endast 8 arbetsgivare av totala antalet 28 har valt att erbjuda sina anställda personalförmåner i någon form. Av dessa åtta utgörs hälften av stora arbetsgivare som Helsingfors, Esbo, Keusote och Vanda. Förvånande är att kommunerna inte systematiskt informerar om personalförmånerna i sina arbetsplatsannonser. I arbetsplatsannonserna från Keusote innehöll endast två annonser, som utgör 4 % av det totala antalet 50, information om personalförmåner som i praktiken erbjuds alla anställda på lika villkor. Också Vanda stad saknade systematik i informationen; 22 % av arbetsplatsannonserna informerade eller hänvisade till tilläggsinformation om personalförmånerna som staden erbjuder. Grankulla stad med 100 % och Helsingfors stad med 82 % utgjorde undantagen som informerade i hög grad. De mindre kommunerna Ingå, Mäntsälä och Sibbo erbjöd så litet analysmaterial, totalt 8 arbetsplatsannonser, att valet att inte dra slutsatser på basis av datan görs. Avsaknaden av information om personalförmåner tyder på en brist på systematik. Kanske arbetsplatsannonserna är formulerade av olika förmän utan desto större styrning. Vid författandet av en arbetsplatsannons kunde det vara behjälpligt att kommunen använde sig av någon form av checklista för att alla delar av betydelse skulle beaktas vid formuleringen av texten.

6.2 Befolkningsmängd, befolkningstäthet eller tätortsgrad och sambandet med förekomst av lockelser

I föregående avsnitt, 6.1, beskrevs de olika former av lockelser, ekonomiska eller immateriella, som förekom i de analyserade arbetsplatsannonserna. Dessutom beskrevs i vilken mån de nyländska kommunerna erbjöd sina anställda personalförmåner samt i hur stor grad de nyländska kommunerna berättade om dessa i sina arbetsplatsannonser. I detta stycke beskrivs på basis av det analyserade materialet skillnader mellan kommunernas tendenser att använda sig av lockelser i sina arbetsplatsannonser, då olika faktorer som kommunens befolkningsmängd, kommunens tätortsgrad samt befolkningstäthet beaktas.

Med lönemässiga lockelser avses olika tillägg som rekryteringstillägg, tillägg som utbetalas på basis av arbetsuppgift eller position, eller fall då lönen avtalas skilt eller bestäms enligt arbetets svårighetsgrad. Med immateriella lockelser avses arrangemang kring arbetstid, arbetsuppgifternas utformning eller arbetshandledning. Då materialet analyserades för att kunna urskilja hur kommunens befolkningsmängd, befolkningstätheten i kommunen eller kommunens tätortsgrad påverkade tendensen att använda sig av lönemässiga eller immateriella lockelser, kunde inte alla arbetsplatsannonser som innehåller lockelser tas med i analysen. Detta beror på att uppgifter om tätortsgrad och befolkningstäthet inte fanns att tillgå om samkommunerna Keusote och Perusturvakuntayhtymä Karviainen. Keusote hade 50 arbetsplatsannonser av vilka 13 innehöll immateriella lockelser medan Perusturvakuntayhtymä Karviainen hade en arbetsplatsannons som innehöll ekonomisk lockelse. Dessutom lämnades naturligtvis de nyländska kommuner som saknade arbetsplatsannonser, Borgnäs, Mörskom och Pukkila, utanför analysen. Antalet arbetsplatsannonser som ingick i analysen var således 525 stycken och antalet kommuner 23. Analysen gjordes med hjälp av statistikprogrammet SPSS.

Det i tabell 5 utskrivna Pearson Correlation innebär en korrelationskoefficient som är ett mått på styrkan av variablernas linjära samband. Värdet på detta samband kan anta värden på en skala mellan -1 och +1, där värdet noll innebär inget samband, värdet +1 ett maximalt positivt samband och värdet -1 ett maximalt negativt samband. Raden som beskriver nivån på den statistiska signifikansen är i tabellen utskriven som Sig (2-tailed) och detta värde avgör hur resultaten ska tolkas. I de fall detta värde är mindre än 5 %, eller som i tabellen utskriven form

0,05, innebär detta att resultaten av analysen är statistiskt relevanta (Wahlgren, 2005, 77 – 78, 94 – 96).

Tabell 5 Korrelationsmatris som visar samband mellan andelen arbetsplatsannonser med ekonomiska eller immateriella lockelser samt egenskaper hos kommunen med Pearsons korrelationsmått

| | | andelen annonser med ekonomiska lockelser | andelen annonser med immateriella lockelser | befolknings- mängd | befolknings- täthet | tätortsgrad |
|---|---------------------|--|--|-----------------------|------------------------|-------------|
| andelen annonser med ekonomiska lockelser | Pearson Correlation | 1 | ,236** | -,201** | -,144** | 0,028 |
| | Sig. (2-tailed) | | 0,000 | 0,000 | 0,001 | 0,520 |
| andelen annonser med immateriella lockelser | Pearson Correlation | ,236** | 1 | -,276** | -,382** | -,531** |
| | Sig. (2-tailed) | 0,000 | | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| befolkningsmängd | Pearson Correlation | -,201** | -,276** | 1 | ,952** | ,536** |
| | Sig. (2-tailed) | 0,000 | 0,000 | | 0,000 | 0,000 |
| befolkningstäthet | Pearson Correlation | -,144** | -,382** | ,952** | 1 | ,565** |
| | Sig. (2-tailed) | 0,001 | 0,000 | 0,000 | | 0,000 |
| tätortsgrad | Pearson Correlation | 0,028 | -,531** | ,536** | ,565** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,520 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |

**Korrelationen är signifikant på 1 % - nivån
(tvåsidigt linjärt samband)

N 525

I tabellen ovan har de värden som nedan studeras närmare betonats med fet stil. Som kan utläsas ur signifikansvärdet är korrelationen signifikant på 1 % nivån för fem av de sex resultaten.

De arbetsplatsannonser som innehöll någon form av ekonomiska lockelser var 74 stycken till antalet. Då korrelation mellan andelen arbetsplatsannonser med någon form av ekonomisk lockelse av kommunens totala antal arbetsplatsannonser mättes mot kommunens tätortsgrad var resultatet nära noll och värdet dessutom inte statistiskt signifikant. Sambandet mellan kommunernas befolkningstäthet och andelen arbetsplatsannonser med ekonomiska lockelser är litet, korrelationskoefficienten är svagt negativ. Denna svaga negativa korrelation kan antyda att ju högre befolkningstäthet kommunen har, desto lägre är tendensen att arbetsplatsannonser från kommunen innehåller ekonomiska lockelser. Korrelationskoefficienten mellan andelen arbetsplatsannonser med ekonomiska lockelser samt kommunens befolkningsmängd är -0,2, vilket kan antyda en tendens att kommuner med högre befolkningsmängd i lägre grad använder

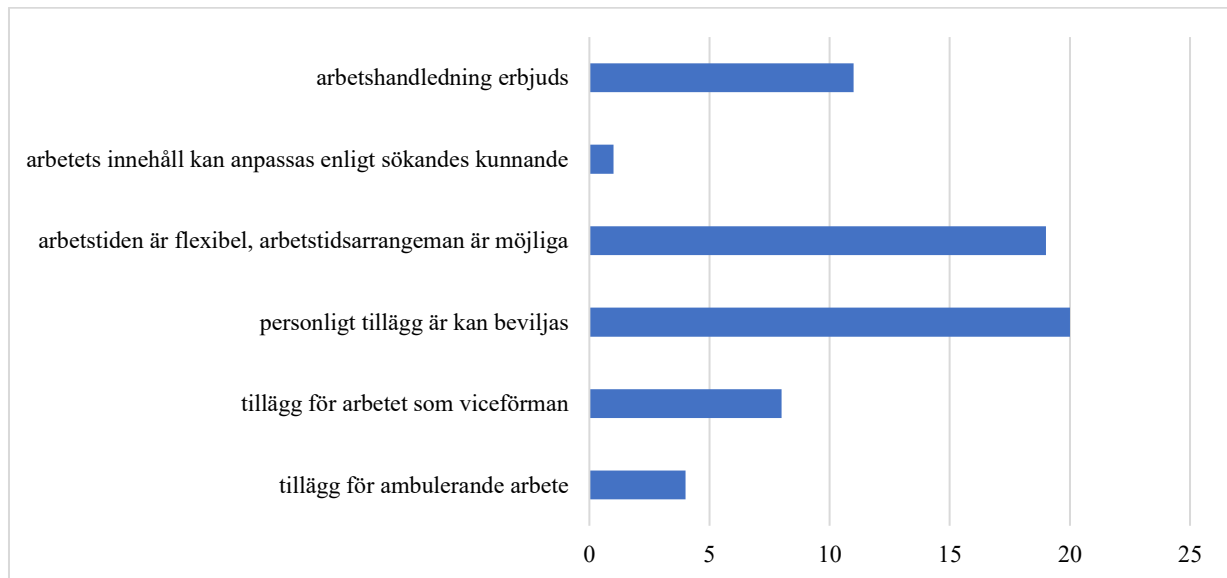
sig av möjligheten att i arbetsplatsannonser utlova ekonomiska lockelser än kommuner med lägre befolkningsmängd. En korrelationskoefficient om $-0,2$ måste ändå konstateras kunna antyda endast en svag negativ korrelation. Därför kan inga definitiva påståenden härledas ur dessa siffror även om resonemanget stöds av resultaten som gäller arbetsplatsannonser med immateriella lockelser.

Arbetsplatsannonser med immateriella lockelser som ingick i analysen var 64 stycken, medan det totala antalet arbetsplatsannonser i denna analys var 525 stycken. Denna analys ledde i samtliga fall till en negativ korrelationskoefficient. De samband som hittades i denna analys är starkare än i analysen gällande arbetsplatsannonser med ekonomiska lockelser. En negativ korrelationskoefficient om $-0,53$ visar på ett tydligt samband mellan att kommuner med lägre tätortsgrad i högre grad tenderar att använda sig av möjligheten att i arbetsplatsannonser beskriva olika former av immateriella lockelser. Motsvarande analys där faktorerna är kommunens befolkningstäthet samt andelen arbetsplatsannonser innehållande immateriella lockelser påvisar en liknande tendens, $-0,38$, att kommuner med lägre befolkningstäthet i högre grad i sina arbetsplatsannonser beskriver lockelser av immateriell art. Då kommunens befolkningsmängd beaktas är den negativa korrelationen en aning svagare, $-0,28$, men även denna visar på ett samband mellan att ju lägre kommunens befolkningsmängd är, desto större är trenden att i rekryteringen beskriva kommunens möjligheter att erbjuda immateriella lockelser.

Hur kan dessa samband förklaras? Kanske mindre kommuner haft rekryteringssvårigheter en längre tid och därmed tvingats till att se över sin arbetsgivarimage. Kanske har kommunen funderat över vad som kunde locka personal förutom direkta lönemässiga lockelser. En mindre kommun kan genom att erbjuda flexibla arbetstidsarrangemang eller genom att forma arbetsuppgifterna efter den sökandes önskemål öka sina chanser att lyckas med rekryteringen. Mindre kommuner och kommuner på glesbygden kan ha tvingats till kreativitet för att locka personal. Även om korrelationsmatrisen i tabell 5 visar en tydlig trend, är det inte uteslutet att någon annan faktor som inte beaktats vid analysen påverkar sambanden.

Då Helsingfors stad med 260 arbetsplatsannonser står för 45 % av det totala materialet omfattande 576 insamlade arbetsplatsannonser är det skäl att ägna ett eget avsnitt åt Helsingfors stad. Ekonomiska lockelser hittades i 32 olika arbetsplatsannonser medan immateriella lockelser beskrevs i 25 olika annonser.

Figur 1 Antalet lockelser i arbetsplatsannonser från Helsingfors stad

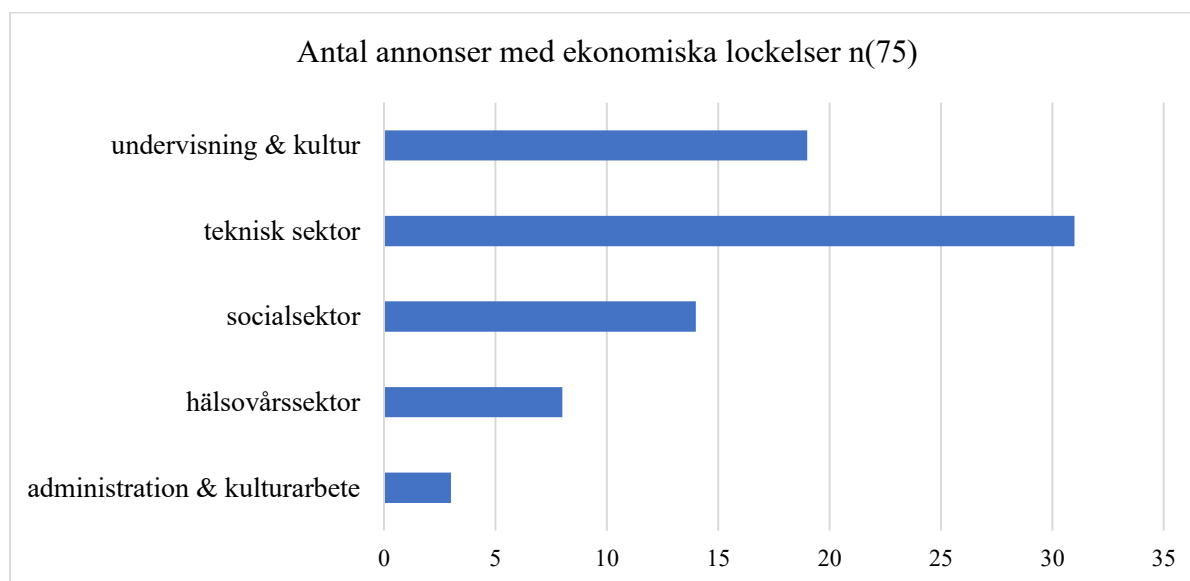


Eftersom en del av arbetsplatsannonserna innehöll fler än en lockelse är antalet lockelser i figuren större än det totala antalet arbetsplatsannonser som innehöll minst en lockelse. Som ur figur 1 kan utläsas är flexibel arbetstid eller andra arbetstidsarrangemang (n 19) och personliga tillägg eller motsvarande former av uppmuntrande lönesättning (n 20) de vanligaste formerna av lockelser i materialet. Arbetshandledning var ordnad i 11 fall, medan tillägg som utbetalas för arbetet som viceförförman eller för ambulerande arbete utlovades i totalt 12 fall. I en arbetsplatsannons gavs möjlighet att anpassa arbetsuppgifterna enligt den sökandes kunnande, arbetet gällde uppgiften som näringsterapeut inom hälsovården och eftersom uppgiften var ny kunde arbetsuppgifterna utformas med beaktande av sökandes önskemål. I en arbetsplatsannons från Helsingfors stad fanns en unik lockelse som saknar motsvarighet i det granskade materialet. I arbetsplatsannonsen söks en specialbarntädgårdslärare till ett daghem där byggnaden daghemmet fungerar i beskrivs som trygg vad gäller inomhusluften, eftersom byggnaden är nybyggd och byggnadsmaterialet är massivt trä.

6.3 Skillnader i användningen av lockelser vid rekryteringen inom olika sektorer

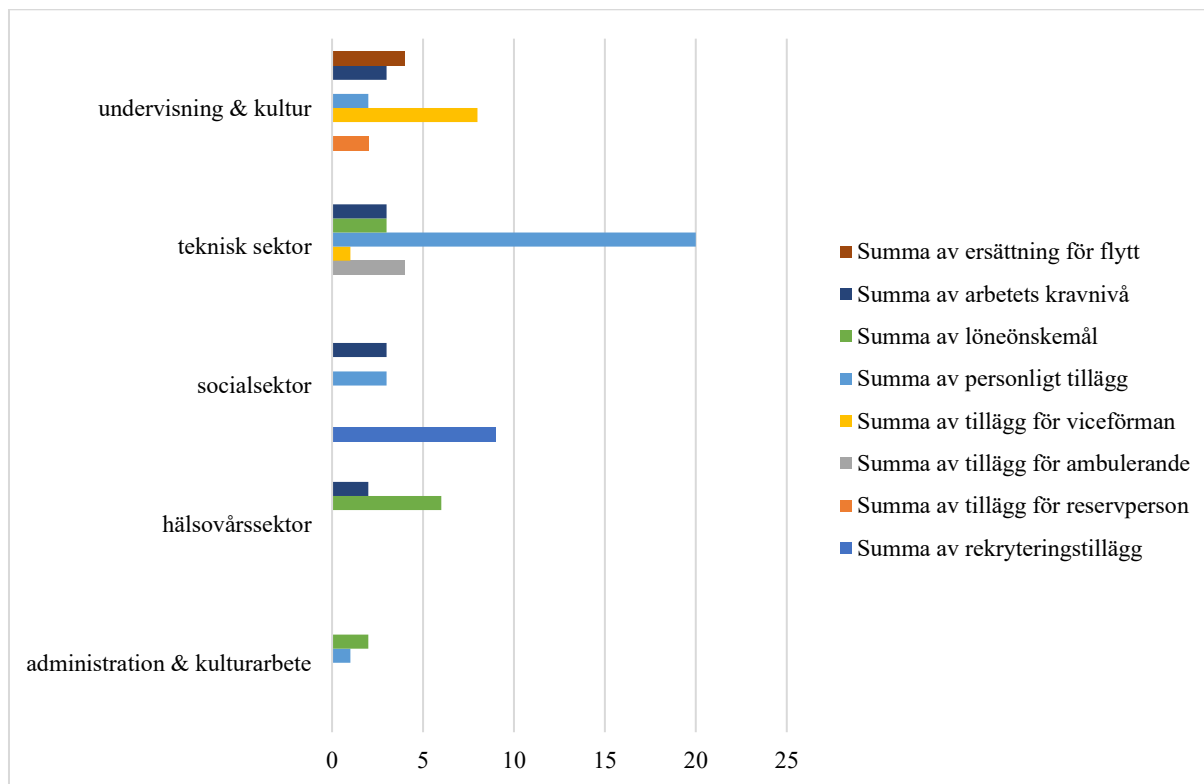
Som konstaterades i avsnitt 6.1 innehöll 75 olika arbetsplatsannonser någon form av ekonomiska lockelser som kunde vara personliga tillägg, tillägg som utbetalas för särskilda arbetsuppgifter, ersättning för flyttkostnader eller som gav den sökande möjlighet att lägga fram ett eget löneönskemål. Arbetsplatsannonserna kunde inte kategoriseras enligt yrkestitel, eftersom yrkespersoner med liknande grundutbildning söktes till olika befattningar. Därför valdes att kategorisera arbetsplatsannonserna enligt sektor, en indelning som också används av tjänsten kuntarekry.fi. Av dessa 75 annonser står tekniska sektorn för 31 stycken, drygt 40 % medan 19 tillhörde undervisnings- och kultursektorn. Ekonomiska lockelser förekommer i 14 annonser inom socialsektorn, medan 8 annonser från hälsovårdssektorn och 3 annonser inom administrationen innehåller ekonomiska lockelser.

Figur 2 Antalet arbetsplatsannonser med ekonomiska lockelser, sektorsvis



De 75 annonserna med lönemässiga lockelser fördelade sig enligt sektor som ovan beskrivits. Det förekom också skillnader mellan hur arbetsplatsannonser med olika former av ekonomiska lockelser fördelade sig enligt sektor, som figur 3 nedan visar.

Figur 3 Sektorsvis fördelning av arbetsplatsannonser enligt olika typer av ekonomiska lockelser

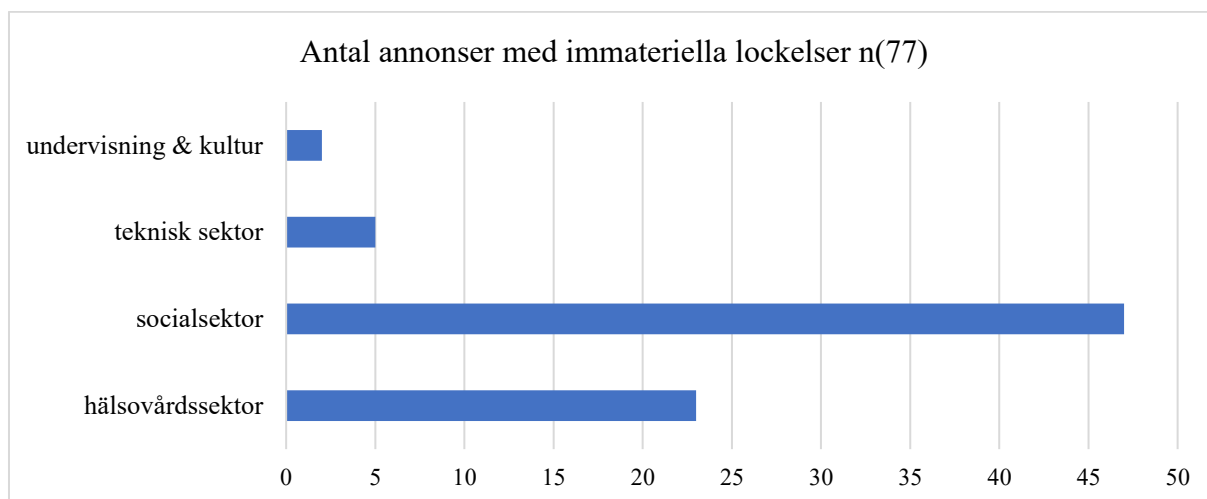


Rekryteringstillägg och tillägg i form av ersättning för flyttkostnader har beskrivits tidigare i avsnitt 6.1. Tillägg för reservperson utlovas barnskötare inom barndagvård medan tillägg för ambulerande arbete erbjuds personal inom bispisningen. Tillägg för viceförman avser barntädgårdslärare som fungerar som viceförman vid daghem. Personligt tillägg utlovas främst inom tekniska sektorn, inom vilken 20 enskilda arbetsplatsannonser beskrev möjligheten till sådant, medan tre annonser inom socialsektorn nämnde möjligheten. Den sökande uppmanades att lägga fram eget löneönskemål i 11 arbetsplatsannonser. Av dessa gällde sex befattningar läkare, i tre fall ledande arbeten inom teknisk sektor medan de övriga gällde arbetet som stadsjurist och ekonomichef.

Som konstaterades i avsnitt 6.1 innehöll 77 olika arbetsplatsannonser någon form av immateriella lockelser som kunde vara arrangemang kring arbetstiden eller utformningen av arbetets innehåll. Även de arbetsplatsannonser som utlovade arbetshandledning kategoriserades som innehållande immateriell lockelse. Arbetsplatsannonserna kunde inte kategoriseras enligt yrkestitel eftersom yrkespersoner söktes med många olika titlar även om kravet på grundutbildning kunde vara liknande. Därför valdes att kategorisera arbetsplatsannonserna

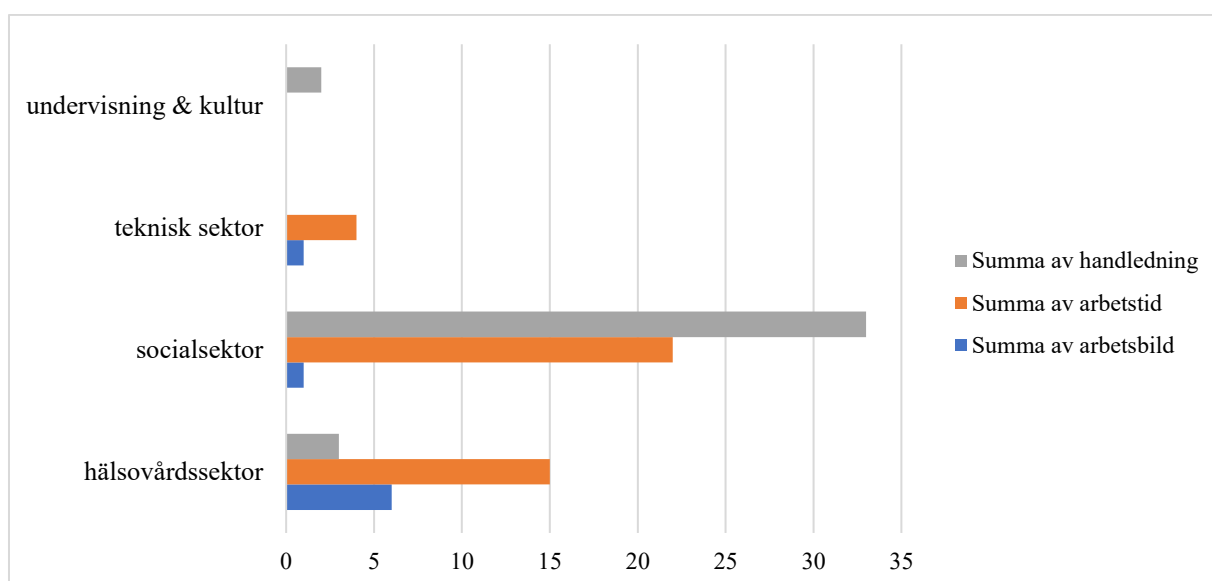
enligt sektor, en indelning som också används av tjänsten kuntarekry.fi. Som ur figur 4 nedan framgår, koncentrerades de immateriella lockelserna till socialsektorn med 47 annonser och hälsovårdssektorn med 23 annonser. Inom tekniska sektorn hittades fem olika arbetsplatsannonser med immateriella lockelser medan annonser inom undervisnings- och kultursektorn i tre fall beskrev någon form av immateriell lockelse.

Figur 4 Antalet arbetsplatsannonser med immateriella lockelser, sektorsvis



De 77 annonserna med immateriella lockelser fördelade sig enligt sektor som ovan beskrivits. Det förkom också skillnader mellan hur arbetsplatsannonser med olika former av immateriella lockelser var fördelade enligt sektor, som figur 5 nedan tydliggör.

Figur 5 Sektorsvis fördelning av arbetsplatsannonser enligt olika typer av immateriella lockelser



Handledning erbjuds inom social- och hälsovårdssektorn åt socialarbetare samt personal som sjuksköterskor och närvårdare inom psykiatrin. De två fall som syns inom undervisningssektorn representeras av skolkuratorer. Bland de 38 arbetsplatsannonser som erbjöd handledning hittas också tre annonser där läkare erbjuds handledning samt en annons där handledning är arrangerad åt den som anställs som näringsterapeut.

I 41 olika arbetsplatsannonser erbjöds arbetstidsarrangemang som kunde innebära flexibel arbetstid eller arbetstidsarrangeman som möjlighet till förkortad arbetstid. Av dessa annonser gällde 11 sjuksköterskor, 16 socialarbetare eller socialhandledare samt 5 annonser läkare.

I åtta olika arbetsplatsannonser lockas med arrangemang gällande arbetets innehåll – fem av annonserna gäller arbetet som läkare medan de övriga gäller arbetet som näringsterapeut, socialarbetare samt assistent inom stadsplanering. Annonserna är från olika kommuner; Helsingfors, Borgå, Raseborg, Tusby, Keusote och Ingå.

6.4 Allmänt lockande beskrivningar

I de 576 granskade arbetsplatsannonserna förekom i största delen, 94 %, vackra formuleringar som beskrev kommunens geografiska läge eller vackra natur, arbetsplatsens läge med goda förbindelser eller de goda arbetsförhållandena i allmänna ordalag. En vanlig formulering var också olika beskrivningar av arbetsgemenskapen som kunde beskrivas med adjektiv som positiv, engagerad eller mångprofessionell. En stor del av Nylands kommuner rekryterar via tjänsten kuntarekry.fi. Arbetsgivaren har i samband med att en befattning lediganslås möjlighet att beskriva arbetsgivaren på en egen flik i samband med arbetsplatsannonsen. Nedan följer några citat som exempel på hur dessa beskrivningar kan se ut. Citaten har valts eftersom dessa hittades på svenska.

”I Esbo förenas toppkompetens, en variationsrik natur samt trivsamma och trygga bostadsområden. Vi erbjuder en stimulerande arbetsmiljö med utmärkta möjligheter att arbeta och utvecklas.”

”Kyrkslätt är en tvåspråkig, växande och nyskapande kommun med ca 40 000 invånare i Helsingforsregionen invid goda trafikförbindelser. Kommunen omfattas av HRT:s kollektivtrafik. Pmkring 2 300 experter inom olika områden arbetar för kommunen. Kyrksläatts kommun är en rökfri arbetsplats.”

”I Sibbo finns det ypperliga möjligheter till arbete och boende. Det starkt växande Sibbo erbjuder sin personal en intressant och mångsidig arbetsmiljö. Vi satsar på fungerande arbetsmetoder, högklassiga tjänster samt på att engagera och öka välbefinnandet för såväl kommuninvånarna som hela personalen. Kommunen har cirka 1 200 personer i sin tjänst. Kom och jobba med oss!”

Jag har valt att notera de annonser som innehåller någon form av positiva allmänna formuleringar som en egen kategori. I praktiken kan dessa formuleringar inte ses som annat än en form av marknadsföring av självklarheter. Vilken arbetsgivare kan inte i en arbetsplatsannons beskriva omständigheter på arbetsplatsen i positiva ordalag? Det intressanta som kan konstateras är ändå att 6 % av de analyserade arbetsplatsannonserna inte innehöll någon form av allmänt lockande beskrivningar. Innehållet i dessa kan snarast liknas vid en kravlista med önskemål som den sökande ska kunna uppfylla.

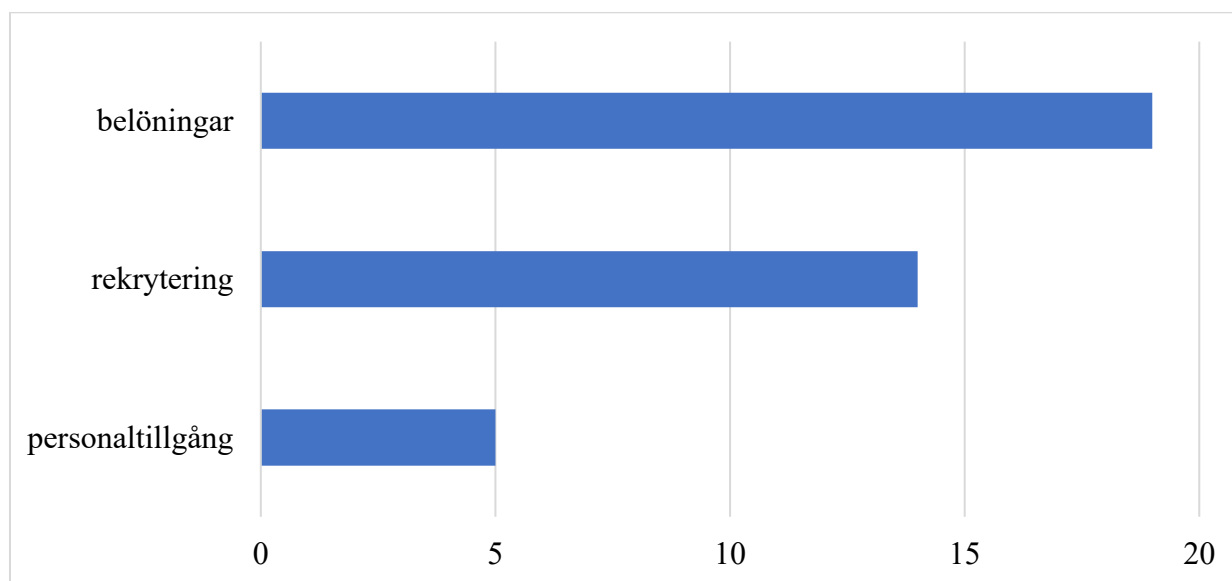
6.5 Kommunstrategier och personalrapporter

Enligt kommunallagen ska kommunen ha en kommunstrategi, en skyldighet som funnits sedan 2017. Samtliga nyländska kommuner visade sig ha en kommunstrategi som finns tillgänglig via kommunens hemsida. Samkommunen Keusote har en strategi medan Perusturvakuntayhtymä Karviainen inte har någon. Kommunstrategierna var generellt färska, de flesta var uppdaterade eller publicerade år 2018 medan cirka en tredjedel var från år 2017. Vid genomläsningen av dessa 27 strategier visade det sig att omfattningen samt utformningen av strategierna varierade mycket. I samtliga fall fanns kommunens personal omnämnd, i vissa fall med en mening, i ett fåtal fall var beskrivningen över kommunens personalpolitik omfattande. Konstateranden som *”satsar på personalens välmående”, ”vi är en lockande arbetsgivare”, ”staden är en bra och lockande arbetsgivare”, ”kommunen är en ansvarsfull och lockande arbetsgivare”* var

återkommande i olika liknande formuleringar. Däremot saknades ofta konkreta beskrivningar över hur dessa strategiska mål ska uppnås eller beskrivningar över hur kommunen ska förvissa sig om att riktningen för utvecklingen är den rätta. De största kommunerna Helsingfors, Esbo och Vanda hade av dokumenten att döma lagt ner tid och resurser i utarbetandet och utformningen av kommunstrategierna – medan de flesta mindre kommuner hade dokument av tunnare slag. Lovisa stad hade som en bilaga till stadsstrategin ett dokument med rubriken *”Personalpolitiska riktlinjer”*. Även Sibbo kommun hade ägnat ett omfattande avsnitt åt personalpolitiken med rubriken *”Personalen och övriga aktörer står i centrum för tjänsteproduktion och förändringar”*, ett avsnitt där personalens välbefinnande och ett gott ledarskap ses som nyckelfaktorer till framgång. Gemensamt för kommunstrategierna var att konkreta beskrivningar över personalbrist saknades. Även framtidsvisioner för rekryteringen med tanke på den ökande takten av personal som avgår genom pensionering saknades. Då kommunerna tämligen nyligen ålagts skyldigheten att ha en kommunstrategi kan konstateras att faktumet att alla nyländska kommuner har en strategi kan ses som en god början på ett arbete som de kommande åren har förutsättningar att utvecklas ytterligare.

Personalrapporten eller personalberättelsen är ett dokument som på ett konkret sätt ger information om kommunens personalresurser och kan fungera som ett redskap för planering och utveckling av verksamheten. Av de nyländska kommunerna hittades i 19 fall en personalrapport från år 2018 via kommunens hemsida. Då dessa analyserades genom elektronisk genomsökning hittades beskrivningar om personaltillgång eller personalbrist, rekrytering och olika former av lockelser i varierande grad som i figuren nedan redovisas.

Figur 6 Antalet personalrapporter som innehöll beskrivningar kring personaltillgång eller personalbrist, rekrytering eller kring personalens belöningsformer



Då personalrapporterna var 19 stycken till antalet kan konstateras att samtliga innehöll beskrivningar kring kommunens sätt att belöna sin personal. Vanligt förekommande är att kommunen uppvaktar anställda vid vissa jämna bemärkelsedagar eller kommer ihåg personer som tjänstgjort jämna decennium hos kommunen. I en del personalrapporter redovisades för de personalförmåner som kommunen erbjuder eller för den arbetshälsofrämjande verksamhet som arrangerats genom tyky-verksamhet. Andra former av belöningar var engångsersättningar som utbetalades i form av personliga tillägg enligt särskilda kriterier åt personer med goda arbetsinsatser eller som resultatbonus åt en arbetsgemenskap. Grankulla stad beskriver i sin personalberättelse hur rekryteringstillägg kan utbetalas i samband med anställandet av personal som inte ännu är berättigad till erfarenhetstillägg på basis av tjänstgöringstid. Lojo stad betonar en form av immateriell belöning – att skapa förutsättningar för att kunna erbjuda de anställda olika former av flexibla arbetstidsarrangeman.

I 14 av personalrapporterna fanns ställningstaganden kring rekryteringsbehov eller beskrivningar av hur rekryteringsprocesserna i kommunen ser ut. Dessa var till stor del av allmän natur som till exempel *"Den tilltagande pensioneringen ger utmaningar för rekryteringen av kompetent personal"*, citatet ur Borgå stads Personalrapport 2018, eller *"Konkurrensen om kunnig arbetskraft hårdnar, och staden vill vara en bra arbetsgivare även framledes – också till ryktet. Denna utmaning har vi antagit både aktivt och pragmatiskt. Vi utvecklar vår arbetsgivarimage både vid Stadskansliet och inom stadens alla sektorer"* citerat

ur Helsingfors stads personalrapport 2018. På grund av att dessa konstateranden kring rekryteringsfrågor var av allmän natur valde jag att dessutom leta efter ställningstaganden kring personaltillgång eller personalbrist. I fem fall hade kommunen i personalrapporten skrivit ut konkreta beskrivningar över sektorer där personaltillgången brustit eller där prognoserna inför framtiden låter påskina att nyrekryteringen kan försvåras ytterligare.

Tusby kommun har i allmänna ordalag beskrivit personaltillgången som god, med undantag av några branscher som inte närmare specificerats. Vanda stad redovisar brist på barntädgårdslärare och socialarbetare medan antalet ansökningar av klasslärare, sjukskötare och socialhandledare hade minskat. Mäntsälä kommun hänvisar till Kevas prognos kring pensioneringar, enligt vilken barnskötare, barntädgårdslärare och klasslärare pensioneras i hög grad inom kommande femårsperiod. Grankulla stad beskriver svårigheter att rekrytera barntädgårdslärare medan bristen är speciellt stor på svenska. Även rekryteringen av specialbarntädgårdslärare har inneburit svårigheter. Esbo stad beskriver svårigheter att rekrytera personal inom flera sektorer: svenskspråkig småbarnspedagogik, undervisning och specialundervisning, finskspråkig småbarnspedagogik och specialpedagogik, undervisning och specialundervisning, läkare inom social- och hälsovården, socialarbetare samt närvårdare inom hemvården.

Kommunerna har ett omfattande serviceproduktionsansvar men även finansieringsansvar för att kunna uppfylla alla lagstadgade skyldigheter. Eftersom kommunernas ekonomiska underlag varierar har kommunerna olikartade möjligheter att arrangera tjänsterna vilket lett till variation i tjänsteproduktionen vad gäller verksamhetens innehåll och verksamhetens omfattning (Sjöblom, 2011, 62). Då kommunens handlingsutrymme är begränsat i ljuset av det stora antalet skyldigheter som ålagts kommunen samtidigt som ekonomin sätter begränsningar för verksamhetens omfattning är utrymmet för kommunens strategiarbete begränsat. Kommunstrategin kan ses som en form av programstyrning där kommunstrategin innebär en verksamhetsmodell för förvaltningen som kan visa politisk styrning, främja ett nätverksbaserat och sektoröverskridande samarbete samtidigt sin strategiarbetet ger möjligheter till systematisk uppföljning och utvärdering av verksamheten (Sjöblom 2011, 67).

6.6. Arbetsplatsannonser utan lockelser

Som redan redovisades i avsnitt 6.1 innehöll de granskade 576 arbetsplatsannonserna i 77 fall någon form av immateriell lockelse och i 75 fall någon ekonomisk lockelse. Antalet arbetsplatsannonser som innehöll beskrivningar över kommunens personalförmåner eller åtminstone ett omnämnande om att sådana förekommer var 273 stycken, vilket innebär i 47 % av arbetsplatsannonserna. Dessutom beskrevs i avsnitt 6.4 att 94 % av arbetsplatsannonserna innehöll någon form av allmänt positivt hållen beskrivning av arbetsförhållandena eller kommunen. I detta stycke vill jag fästa uppmärksamhet vid faktumet att en stor del av materialet inte innehöll några konkreta lockande beskrivningar av vad arbetsgivaren kan erbjuda den person som söker anställning.

Under analysen av materialet väcktes många gånger förundran över varför arbetsgivaren missar möjligheten att beskriva arbetsförhållandena, arbetsuppgifterna, arbetsgemenskapen, kommunen eller arbetsrelaterade förmåner i en positiv dager. Genom att fundera över tonen i annonseringen kunde med små medel en förändring ske. Det är enkelt att lista krav som den sökande ska uppfylla, allt från utbildning till arbetserfarenhet eller personliga egenskaper. Då valet görs att skapa kravlistor över den sökandes egenskaper kunde det samtidigt funderas över vad arbetsgivaren kan erbjuda den sökande. De kommuner som erbjuder personalförmåner kunde genom systematik beskriva dessa i varje arbetsplatsannons och i de fall personalförmåner inte förekommer kunde andra omständigheter beskrivas i positiva ordalag. Jag har tidigare nämnt möjligheten att öka systematiken genom rutinmässig användning av någon form av checklista då texten till arbetsplatsannonsen formuleras. Genom användandet av någon form av minnesstöd som en checklista innebär kan inflytandet av faktorer som tidsbrist eller oerfarenhet minskas och arbetsplatsannonsernas utformning påverkas systematiskt.

7 Sammanfattning och diskussion

Som konsument av dagstidningar och nyhetssändningar kan inte budskapet att det råder arbetskraftsbrist inom olika, ofta människonära, branscher undgås. Än är det brist på lärare, socialarbetare, närvårdare inom hemvården än läkare eller sjuksköterskor. Under vintern 2018 – 2019 var temat i nyhetsrapporteringen bristerna inom äldreomsorgen, som delvis skyldes på bristande tillgång till yrkesutbildad personal. I augusti 2019 rapporterades om akut brist på personal för eftermiddagsverksamhet för skolbarn, vilket till och med hotade verksamheten på vissa håll. Har kommunerna misslyckats i sin personalpolitik då det råder arbetskraftsbrist inom olika sektorer?

I denna avhandling pro gradu har syftet varit att konstatera förekomst eller icke förekomst av ekonomiska eller andra typer av motivationsfaktorer i arbetsplatsannonser. Grundantagandet i denna studie har varit att det är i arbetsgivarens intresse att berätta om de fördelar som kommunen som arbetsgivare har att erbjuda sina anställda och att dessa lockelser därför bör synas också i de granskade arbetsplatsannonserna. Som teoretisk utgångspunkt togs avstamp i Frederick Herzbergs (1959) tvåfaktorsteori som identifierar hygienfaktorer som sänker arbetstagarens motivation ifall de är otillfredsställande och motivationsfaktorer som ifall de förekommer däremot höjer arbetsmotivationen.

Frågeställningarna var:

Förekommer motivationsfaktorer i de granskade arbetsplatsannonserna?

Om motivationsfaktorer förekommer, vilka uttrycksformer tar de?

Förekommer det kommunvisa skillnader i graden av förekomst av motivationsfaktorer i de granskade arbetsplatsannonserna?

Vid analysen av 576 nyländska arbetsplatsannonser från den 1.9.2019 hittades lönemässiga förmåner som tillägg för reservperson, rekryteringstillägg, tillägg för ambulerande arbete, tillägg för arbetet som viceförman, personligt tillägg, lön på basis av bedömning av arbetets svårighetsgrad samt ersättning för flytt till orten. Åtta kommuner erbjuder enligt information i arbetsplatsannonserna personalförmåner åt sina anställda, förmåner som kan ha formen av ekonomisk ersättning som biljett till kollektivtrafik eller kultur- eller motionssedlar. Personalförmånerna kan också vara av annan än ekonomisk karaktär som tillgång till kommunens simhall eller möjlighet att använda gymmet på arbetsplatsen efter arbetstid. I de

granskade arbetsplatsannonserna hittades andra än lönemässiga lockelser i form av utlovade arbetstidsarrangemang och möjlighet att anpassa arbetsuppgifterna enligt sökandes kunskaps- eller intresseområden. Dessutom erbjöds arbetshandledning för en del yrkesgrupper som till exempel socialarbetare.

Då egenskaper hos kommunen beaktades vid analysen visade det sig att nyländska kommuner med lägre tätortsgrad, befolkningstäthet eller befolkningsmängd i högre grad tenderade använda sig av immateriella lockelser i sina arbetsplatsannonser. Detta samband kan eventuellt förklaras med att mindre kommuner och glesbygdskommuner i Nyland i praktiken har få möjligheter att hävda sig i kampen om personal och därför tvingats till kreativitet i strävan att locka sökande till sina arbetsplatser. Den svaga negativa korrelationen mellan andelen arbetsplatsannonser med ekonomiska lockelser och kommunens befolkningsmängd kan antyda att mindre kommuner i högre grad använder sig av också ekonomiska lockelser i sina arbetsplatsannonser än större kommuner. Ifall en mindre kommun en längre tid haft svårigheter att rekrytera personal har kommunen kanske funderat över olika sätt att bättra på sin arbetsgivarimage och kan välja att erbjuda också ekonomiska lockelser för att öka chanserna att lyckas i rekryteringen av ny personal.

Vid granskningen av kommunstrategierna visade det sig att de nyländska kommunerna i samtliga fall uppfyllde kommunallagens förpliktelse att ha en kommunstrategi. Däremot var kommunstrategierna ofta allmänt hållna beskrivningar av kommunens verksamhet och kommunens personalpolitik beskrevs endast i några fall annat än flyktigt. Konkreta beskrivningar över svårigheter att rekrytera personal eller strategisk styrning kring sätt att locka personal hittades inte. Skyldigheten att kommunen ska ha en kommunstrategi är förhållandevis ny, och förändringsarbete tar tid.

Kommunernas lagstadgade skyldigheter är många och omfattande, och dessa begränsar samtidigt det strategiska handlingsutrymmet som kommunen har. Då de lagstadgade skyldigheterna skall uppfyllas inom utrymmet för de ekonomiska ramar som föreligger blir handlingsutrymmet för strategiarbetet i praktiken mycket litet. Genom strategiarbetet kan samarbetet mellan olika sektorer, politisk nivå samt kommuninvånarna förbättras och i bästa fall ge utrymme för nya samarbetsformer att utvecklas. I framtiden då arbetet med kommunstrategierna utvecklas tillkommer med all sannolikhet former av utvärdering av

verksamheten samt systematik i uppföljningen av verksamheten, reflektioner som till stora delar saknas i de nu lästa dokumenten.

Nitton av de nyländska kommunerna, drygt 70 %, hade publicerat en särskild personrapport över kommunens personalresurser. Samtliga innehöll beskrivningar om hur kommunen belönar sin personal. I fem fall hade kommunen i personrapporten skrivit ut konkreta beskrivningar över sektorer där personaltillgången brustit eller där prognoserna inför framtiden låter påskina att nyrekryteringen kan försvåras ytterligare. Fjorton av personrapporterna innehöll ställningstaganden kring rekryteringsbehov eller beskrivningar av hur rekryteringsprocesserna i kommunen ser ut.

I ljuset av kommunernas beskrivna svårigheter att garantera tillgången till personalresurser kan man fråga sig varför kommunerna enligt resultaten av denna studie inte i sina arbetsplatsannonser väljer att utnyttja den givna möjligheten till att marknadsföra sig som arbetsgivare, utan många gånger istället väljer att koncentrera sig på att lista faktorer och egenskaper som arbetsgivaren kräver att den arbetssökande ska kunna uppvisa? Vid författandet av en arbetsplatsannons kunde det vara behjälpligt att kommunen använde sig av någon form av checklista för att alla delar av betydelse skulle beaktas vid formuleringen av texten. Denna undersökning kan inte ge svar på i vilken grad olika former av lockelser ändå förekommer i de nyländska kommunerna, men där kommunerna av någon orsak valt att inte berätta om dessa i sina rekryteringsannonser.

Då arbetsplatsannonserna i viss mån innehöll olika former av lockelser, medan konkreta beskrivningar för kommunens strategier att locka personal saknades i kommunernas kommunstrategier finns ett tydligt glapp mellan kommunernas konkreta rekryteringsarbete och den personalpolitiska styrningen på strategisk nivå. Även om personrapporterna var konkretare hållna än kommunstrategierna saknades i dessa beskrivningar för hur kommunen ska säkra tillgången till personal även om fem av nitton personrapporter beskrev svårigheter att hitta personal för tillfället eller prognoser om sådana svårigheter i framtiden. Även om den operativa rekryteringsverksamheten i praktiken ofta sköts av en personalchef eller sektorförman i kommunen kunde kommunens ledning på politisk nivå ta ställning till hur kommunen ska vårda sin arbetsgivarimage och därmed öka chanserna att personaltillströmningen skulle vara tillräcklig också i framtiden. Genom kommunstrategin kunde politisk styrning av

personalpolitiken skötas, redan av anledningen att kommunallagen stiftar att i kommunstrategin ska hänsyn tas till personalpolitiken.

Min högst personliga uppfattning är att den arbetsgivare som lyckas lyfta fram det positiva som kommunen eller samkommunen som arbetsgivare har att erbjuda arbetssökande i form av olika lockelser, ekonomiska eller andra, kunde ha en effekt på arbetssökandes tendens att söka sig just till denna specifika arbetsgivare. Sedan återstår utmaningen att hålla fast vid den arbetstagare som anställts och lyckas undvika en situation där den nyss anställde konstaterar att gräset kan vara grönnare i grannkommunen.

Källförteckning

Ahl, H. (2007). Motivationsteori som verktyg för styrning och kontroll. *Studies In Educational Policy And Educational Philosophy Discourse*, E-tidskrift 2007:2 pp. 1 - 13.

Ammattibarometri. Hämtad 3.10.2019 från <https://www.ammattibarometri.fi/?kieli=sv>

Andersson-Stråberg, T. (2005). Att få vad man förtjänar: Rättviseupplevelser i samband med individuell lönesättning. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 11(2), pp. 93 - 107.

Bergström, G. & Boréus, K. (2000). *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*. Lund: Studentlitteratur.

Brewer, Gene A. & Richard M. Walker. "Personnel Constraints in Public Organizations: The Impact of Reward and Punishment on Organizational Performance." *Public Administration Review* 73, no. 1 (2013): 121–131.

Bryman, A. (1997). *Kvalitet och kvantitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

Bryman, A. & Cramer, D. (2005). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: A guide for social scientists*. Hove: Routledge.

Erlingsson, G. & Santesson – Wilson, P. (2009) *Förändring och tröghet i välfärdsstaterna. Reform*. Stockholm: Norstedts

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wägnerud, L. (2012). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (4 [rev.] uppl.). Stockholm: Norstedts juridik

Espoon kaupunki (2019a) Henkilöstöedut. Hämtad 22.11.2019 från https://www.espoo.fi/fi-FI/Tyo_ja_yrittaminen/Espoo_tyonantajana/Henkilostoedut

Espoon kaupunki (2019b) Henkilöstökertomus. Hämtad 5.9.2019 från https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta/Julkaisut

Espoon kaupunki (2019c) Valvontaraportit. Hämtad 5.9.2019 från [https://www.espoo.fi/fi-FI/Sosiaali_ja_terveyslautakunnan_paatoksia\(163781\)](https://www.espoo.fi/fi-FI/Sosiaali_ja_terveyslautakunnan_paatoksia(163781))

Granqvist, L. (2007). Den nya lönebildningen ur ett akademikerperspektiv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 13(3–4), pp. 65 - 67.

Hakanen, Jari (2011) *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos

Hakonen, A. (2014). *Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. Helsinki: Talentum Media.

Hansen, N. & Hermansson, D. (2013) *Erkännandets uttrycksformer och konsekvenser: En kvalitativ fallstudie på en arbetsplats*. Arbetsmarknad & Arbetsliv, årg. 19, nr 2, sommaren 2013, 55 – 71

Helsingin kaupunki (2019a) Henkilöstöedut. Hämtad 22.11.2019 från <https://www.hel.fi/rekry/fi/valitse-helsinki/henkilostoedut>

Helsingin kaupunki (2019b) Henkilöstöraportit. Hämtad 5.9.2019 från <https://www.hel.fi/kanslia/fi/julkaisut-ja-kuulutukset/julkaisut/henkilostoraortit>

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Library of Congress Catalog Card Number: 59–14119.

Hiironniemi, Silja (2013) *Kuntien tehtävien kartoitus. Raportti 2012*, Valtiovarainministeriön julkaisuja 2/2013

Hiironniemi, Silja (2015) *Kuntien tehtävät ja velvoitteet 2015, Täydennysraportti*, Valtiovarainministeriön julkaisu 30/2015

Johansson, F. & Juuti, P. 1983. *Tuottavuutta yhteistyöllä: "kannustava palkkaus"*. Helsinki: LTK-Erityispalvelut Oy.

Kauniainen (2019) Henkilöstöedut. Hämtad 25.11.2019 från https://www.kauniainen.fi/kaupunki_ja_paatoksenteke/ajankohtaista/kauniainen_tyonantajana/henkilostoedut

Kunta-alan työarviointityöryhmä. (1997) *Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen kunta-alalla: Kunta-alan työarviointityöryhmän loppuraportti*. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Kuntarekry. Hämtad 14.10.2019 från <https://kuntarekry.fi/>

Kommunallag 410/2015. Hämtad 30.8.2019 från <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2015/20150410>

KT Kommunarbetsgivarna (2019a). Avtalsområdena. Hämtad 23.8.2019 från <https://www.kt.fi/sv/statistik-och-publikationer/statistik-om-personalen/avtalsomradena>

KT Kommunarbetsgivarna (2019b). De kommunala tjänste- och arbetskollektivavtalen. Hämtad 16.8.2019 från <https://www.kt.fi/sv/avtal>

KT Kommunarbetsgivarna (2019c). Lönestrukturen. Hämtad 23.8.2019 från <https://www.kt.fi/sv/statistik-och-publikationer/lonestatistik/lonestrukturen>

KT Kuntatyönantajat (2019) Yleisimmät ammattinimikkeet. Hämtad 16.8.2019 från <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ammattit>

Kuntaliitto (2019). Tilastot ja julkaisut. Hämtad 16.8.2019 från <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat>

Lag om kommunala tjänsteinnehavare 304/2003. Hämtad 30.8.2019 från <https://www.finlex.fi/sv/laki/smur/2003/20030304>

Maslow, A. H. & Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2. ed. 1970.). New York: Harper & Row.

Murto, J. (2018) *Henkilökohtainen palkanosa: Tutkimus työehtosopimusten palkkausjärjestelmien henkilökohtaisesta palkanosasta ja sen määrittämisprosessiin liittyvistä oikeudellisista kysymyksistä*. Helsinki: Helsingin yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta.

Nationalencyclopedia. Hämtad 16.9.2019 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/motivation>

OFR - Offentliganställdas förhandlingsråd (2019). Ordlista – Avtal. Hämtad 16.9.2019 från <https://www.ofr.se/ordlista-avtal/>

Nylands förbund (2019) Karta över Nyland. Hämtad 10.12.2019 från <https://www.uudenmaanliitto.fi/sv/nyland>

Paanetoja, J. (2017) *Työoikeus tutuksi – käsikirja*. Digikirja. Edita Publishing Oy

Pakarinen et al.. (2012) *Kommunalt arbete och produktivitet. Personalens betydelse för resultatrik service*. Helsingfors: Finlands Kommunförbund

Porvoon kaupunki (2019) Henkilöstöräportti 2018. Som bilaga till Stadsstyrelsens protokoll 8.4.2019/ Paragraf 110.

Sachau, D. A. (2007) Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), pp. 377–393.

Sibbo kommun (2020) Jobba i Sibbo. Hämtad 21.1.2020 från https://sipoo.fi/se/kommunen_och_beslutsfattande/kommunen_som_arbetsgivare/jobba_i_sibbo

Sipoon kunta (2018) Henkilöstöräportti 2017. Hämtad 16.9.2019 från https://sipoo.fi/fi/kunta_ja_paatoksenteke/kunta_tyonantajana/toissa_sipoossa

Sjöblom, S. (2011). *Den starka statens styrningsproblem*. Helsingfors: Finlands Kommunförbund

Statistikcentralen (2019a) Löner inom kommunsektorn. Hämtad 23.8.2019 från https://www.stat.fi/til/ksp/index_sv.html

Statistikcentralen (2019b) Begrepp. Hämtad 10.12.2019 från http://www.stat.fi/meta/kas/taajama_aste_sv.html

Statistikcentralen – Statistikcentralens PxWeb databaser. Hämtad 26.10.2019 från http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/sv/Kuntien_talous_ja_toiminta/

Tang, Thomas Li-Ping, Peter H. Cunningham, Eric Frauman, Mark I. Ivy, & Tara L. Perry. "Attitudes and Occupational Commitment Among Public Personnel: Differences between Baby Boomers and Gen-Xers." *Public Personnel Management* 41, no. 2 (2012): 327–360.

Taylor, Jeannette, & Ranald Taylor. "Working Hard for More Money or Working Hard to Make a Difference? Efficiency Wages, Public Service Motivation, and Effort." *Review of Public Personnel Administration* 31, no. 1 (2011): 67-86.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2015) Kuntien terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2014. Hämtad 5.9.2019 från <https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/terveys-ja-sosiaalipalvelujen-henkilosto/kuntien-terveys-ja-sosiaalipalvelujen-henkilosto>

Tulospalkkiojärjestelmä 2019 alkaen. Ohje. Henkilöstöosasto 19.10.2018. Helsinki: Kaupunginkanslia

Tuunanen, M., Pasanen, M. (1997) *Kuntatyön arviointi. Tutkimus työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämisestä kunta-alan palkkarakenneuudistuksessa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Uudenmaan liitto (2019) *Uusimaa lukuina 2019*. Uudenmaan liiton julkaisut

Vad är offentlig upphandling? Hämtad 5.9.2019 från <https://www.upphandling.fi/offentlig-upphandling/troskelvarden>

Wahlgren, L. (2005). *SPSS steg för steg*. Lund: Studentlitteratur.

Valtiovarainministeriö (2019) Kuntien tehtävät ja toiminta. Hämtad 21.8.2019 från <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>

Vantaan kaupunki (2019a) Henkilöstöedut. Hämtad 22.11.2019 från https://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/tyo_ja_elinkeinot/vantaa_tyonantajana/henkilostoedut

Vantaan kaupunki (2019b) Henkilöstökertomus. Hämtad 5.9.2019 från https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/143865_Henkilo_sto_kertomus_2018_web.pdf

Tidningsartiklar:

Lindberg, C. (2019) artikel 23.5.2019 *HS: Kravet om 0,7 vårdare per äldre ska skrivas i lagen*. Svenska Yle.fi. Hämtad från <https://svenska.yle.fi/artikel/2019/05/23/hs-kravet-om-0-7-vardare-per-aldre-ska-skrivas-in-i-lagen>

Sainio, S (2019) artikel 12.2.2019 *Tampere vastasi kovaan työvoimapulaan korottamalla palkkoja: sosiaalityöntekijöille satanen lisää, jo vuoden sitoutumisesta maksetaan 800 euron lisä*. Aamulehti. Hämtad från <https://www.aamulehti.fi/a/201452708>

Winberg, C. (2019) artikel 21.8.2019 *Stor brist på socialarbetare - kommunerna i svår sits*. Svenska Yle.fi. Hämtad från <https://svenska.yle.fi/artikel/2019/08/21/stor-brist-pa-socialarbetare-kommunerna-i-svar-sits>

Österholm, A. (2019) Hbl artikel 9.8.2019 *Brist på eftisledare i Helsingfors – "Arbetet uppskattas inte"* HBL. Hämtad från <https://www.hbl.fi/artikel/brist-pa-eftisledare-i-helsingfors-arbetet-uppskattas-inte/>

De nyländska kommunernas web-adresser:

Askola <https://www.askola.fi/>
Borgnäs <https://pornainen.fi/>
Borgå <https://www.porvoo.fi/>
Esbo <https://www.espoo.fi>
Grankulla <https://www.kauniainen.fi>
Hangö <https://www.hanko.fi/>
Helsingfors <https://hel.fi/helsinki/fi>
Hyvinge <https://www.hyvinkaa.fi/>
Högfors <https://www.karkkila.fi/>
Ingå <https://www.inga.fi/sv>
Kervo <https://www.kerava.fi/>
Keusote <https://keski-uudenmaansote.fi/>
Kyrkslätt <https://www.kirkkonummi.fi/>
Lappträsk <https://www.lapinjarvi.fi>
Lojo <https://www.lohja.fi/>
Lovisa <https://www.loviisa.fi/sv/>
Mäntsälä <https://www.mantsala.fi/>
Mörskom <https://myrskylä.fi/>
Nurmijärvi <https://www.nurmijarvi.fi/>
Perusturvakuntayhtymä Karviainen <http://www.karviainen.fi/>
Pukkila <https://pukkila.fi/>
Raseborg <https://www.raseborg.fi/>
Sibbo <https://sipoo.fi/>
Sjundeå <https://www.siuntio.fi/>
Träskända <https://www.jarvenpaa.fi>
Tusby <https://www.tuusula.fi/>
Vanda <https://www.vantaa.fi/>
Vichtis <https://www.vihti.fi/>